

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل. م. د) في المالية والمحاسبة

تخصص: الحوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسات

بعنوان:

دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية

تحت إشراف:

الدكتور مدوري نور الدين

من إعداد الطالبة:

بن علو حورية

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
مخالدي يحي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	رئيسا
مدوري نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	مشرفا مقرا
بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	ممتحنا
مقيدش فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم	ممتحنا
بشكير عابد	أستاذ	جامعة غليزان	ممتحنا
بديار أحمد	أستاذ	جامعة غليزان	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة السليمة في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على 163 من موظفي مجموعة من المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واتضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج أهمها التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة، وأن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بأداء جيد بشكل عام، ولكن مع وجود مجال لتحسين الأداء في جميع المجالات. واقترح توصيات أهمها ضرورة تحسين الوعي بأفضل الممارسات في الحوكمة، أهمية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين التنسيق والاتصال الداخلي وأهمية تعزيز الأداء الاجتماعي من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعمال.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة السليمة، الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، المؤسسات العمومية الاقتصادية.

Abstract

This study aimed to identify the role of proper governance in enhancing the overall performance of public economic institutions. We designed and distributed a questionnaire to 163 employees from various institutions and analyzed the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software. The study revealed that the application of corporate governance principles significantly and positively improves the overall performance of the public economic institutions under investigation. Based on these findings, a set of results was deduced, and recommendations were proposed. The key recommendations include the need to improve awareness of best practices in governance, the importance of enhancing organizational performance through better coordination and internal communication, and the importance of improving social performance by enhancing the social and professional conditions of workers.

Keywords: Proper Governance, Economic Performance, Organizational Performance, Environmental Performance, Social Performance, Public Economic Institutions.

الشكر والعرفان

بكل تقدير وامتنان، أود أن أعبر عن خالص شكري وعرفاني لكل من ساهم في تحقيق هذا الإنجاز العلمي. أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور نور الدين مدوري، الذي كان له الفضل في مرافقتي وإرشادي خلال هذه المسيرة العلمية. كما لا يفوتني أن أشيد بالدعم اللامحدود الذي قدمه السيد محمد أنور جلايلية، فله مني ألف تحية وشكر.

الإهداء

بكل حب وتقدير، أهدي هذا العمل:

إلى ذكرى والدي العزيز، الذي غمرني بحنانه وعطائه، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته. وإلى والدتي الحبيبة، قبائلي خير، التي كانت مصدر إلهامي وقوتي. لإخوتي الأعمام: نصيرة، رشيدة، العالية، وخالد، الذين كانوا دعماً دائماً في كل خطوة. ولأقاربي الأوفياء، سارة وكريم، اللذين وقفوا إلى جانبي بلا تردد. ولكل من يحمل الاسم العزيز، قبائلي عائشة، الذي يجمعنا بروابط الدم والمحبة. ولأستاذي الفاضل، بن زعمة لحبيب، الذي أثري معرفتي وصقل مواهبي. ولصديقي العزيز، بن طولة محمد أمين، ووالدته المغفور لها بإذن الله، فطومة، اللذين كانا بمثابة النور في دربي. وأخيراً، لكل من عرفني وشاركني لحظات الحياة، من قريب أو بعيد، أقدم لكم جزيل الشكر وعميق الامتنان.

الفهرس العام

.....	الشكر والعرفان
.....	الإهداء
I.....	الفهرس العام
III.....	فهرس الأشكال
IV.....	فهرس الجداول
V.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة عامة
1.....	الفصل الأول التاصيل النظري لحوكمة المؤسسات
2.....	تمهيد الفصل الأول
3.....	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
3.....	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
12.....	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة السليمة
16.....	المبحث الثاني: آليات حوكمة المؤسسات
16.....	المطلب الأول: تقسيمات آليات الحوكمة
20.....	المطلب الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية
38.....	خلاصة الفصل الأول
39.....	الفصل الثاني الإطار النظري لأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية
40.....	تمهيد الفصل الثاني
41.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
41.....	المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

54	المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء وتحسينه
83	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية
83	المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية
93	المطلب الثاني: المؤسسة العمومية الاقتصادية
120	خلاصة الفصل الثاني
121	الفصل الثالث دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية
122	تمهيد الفصل الثالث
123	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
123	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
126	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
131	المطلب الثالث: اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة
136	المبحث الثاني: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة
136	المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
139	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير أبعاد حوكمة الشركات
149	المطلب الثالث: وصف وتحليل محور أداء المؤسسة
159	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
159	المطلب الأول: الفرضية الرئيسية الأولى
160	المطلب الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية
169	الخاتمة العامة
174	قائمة المراجع
185	الملاحق

فهرس الأشكال

9	الشكل رقم 1: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
37	الشكل رقم 2: آليات حوكمة المؤسسات العمومية
76	الشكل رقم 3: النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه
80	الشكل رقم 4: نموذج عملية تحسين الأداء لـ Joe Harless
81	الشكل رقم 5: نشر وتنفيذ الإستراتيجية عن طريق التصرفات
137	الشكل رقم 6: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

فهرس الجداول

125	الجدول رقم 1: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov
132	الجدول رقم 2: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط
132	الجدول رقم 3: مدى الاتساق البنائي لعبارات محور أداء المؤسسة
133	الجدول رقم 4: مدى الاتساق البنائي لعبارات محور أداء المؤسسة
134	الجدول رقم 5: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة
135	الجدول رقم 6: نتائج اختبار ألفا كرونباخ
136	الجدول رقم 7: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية
139	الجدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور مبادئ الحوكمة السليمة
149	الجدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور أداء المؤسسة
159	الجدول رقم 10: نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة
160	الجدول رقم 11: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية
162	الجدول رقم 12: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى
163	الجدول رقم 13: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية
165	الجدول رقم 14: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
166	الجدول رقم 15: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

فهرس الملاحق

185	الملاحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين.....
186	الملاحق رقم 2: استمارة الاستبانة.....
190	الملاحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS.....

مقدمة عامة

مقدمة

في نهاية القرن العشرين، حدثت انهيارات اقتصادية طالت الكثير من المؤسسات والشركات، وكان سببها الرئيسي نقص الخبرات والكفاءة، وعدم توفير إدارة ذات كفاءة وفعالية، ذات خبرات ومهارات متميزة (Good Governance)، وعدم الأخذ بمبادئ الحكم السليم، مما أدى إلى أن تعلن المؤسسات والشركات عن إفلاسها، أو أن ينحدر منحى نموها، أو على الأقل حدث تقلص في حصتها السوقية أو تجمد نشاطها.

ومن هذا المنطلق، بدأت الكتابات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية الحديث عن ثقافة الحوكمة السليمة، وازداد اهتمام كثير من المؤسسات والشركات بممارسة الحوكمة الرشيدة، وزاد الحرص على تطبيقها على مختلف المستويات.

إن نجاح الحوكمة يتطلب وجود نوع من الفهم والإقناع والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها، مع مراعاة نجاحها، إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية، مع مراعاة عوامل نجاحها، إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة السليمة والنزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد.

ويلعب مفهوم الحوكمة السليمة للمؤسسات دورًا هامًا في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية، وكذلك جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح، بالشكل الذي يؤدي إلى شفافية في التعامل بين الأطراف، مما يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل. وأصبح من الواضح تمامًا أن تطبيق مفهوم الحوكمة السليمة للمؤسسات يحدد مصير الشركات واقتصاديات الدول في عصر العولمة.

ونظرًا لأن مفهوم الحوكمة ليس قاصرًا على المؤسسات الكبيرة، وإدراكًا لأهمية سعي الجزائر لإعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة، فإن أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن أصبحت أولوية وطنية واستراتيجية.

حظيت الحوكمة السليمة باهتمام كبير، وجاء ذلك نتيجة للتعقيدات المتزايدة في البيئة القانونية والعالمية، وزيادة مشاركة المستثمرين في تطوير الأسواق، ومدى وعي هؤلاء المستثمرين والمؤسسات القائمة على المخاطر الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، أضف إلى ذلك مدى أهمية مسؤولية المؤسسات أمام مجتمعاتها المحلية.

وفي هذا الإطار، يعتبر الأداء من الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة، باعتمادها على مجموعة من الوسائل والأدوات، منها ما يرتبط بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، باعتبارها استراتيجية يمكن للمسيرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، خصوصًا في مجال الأسواق المالية، من أجل اتخاذ قراراتهم للحكم على أدائها.

وأصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسات يمثل شرطًا جوهريًا للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار، فلم يعد أمرًا اختياريًا، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية، ويندرج ضمن الفكر الاستراتيجي لأي منظمة، سواء كانت حكومية أو خاصة، فيلعب الأداء دورًا فعالًا ومهمًا في تطوير الأداء الاستراتيجي، كون أن طبيعة البيئة التنافسية تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد، ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، فتسعى جميع المؤسسات جاهدة في تحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات الأداء.

طرح الإشكالية

إذا كانت الدول المتقدمة، رغم صعوبة تطبيق الحوكمة السليمة، قد تمكنت من تطبيق بعض آلياتها بشكل إلزامي، وذلك بإدراجها في قوانين الشركات وقوانين القيد في البورصات، فإن الدول السائرة في طريق النمو هي الأخرى يمكنها أن تحذو حذوها عن طريق محاولة

محاكاتها في تطبيق هذه الآليات في جل الدول العربية. عليه، نطرح إشكالية البحث في التساؤل التالي:

- ما مدى إسهام الحوكمة السليمة في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاقتصادية؟

بهدف الإحاطة ومعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي آليات الحوكمة السليمة؟
- ما هي المؤشرات والنماذج المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات العمومية؟
- ما طبيعة العلاقة التي تجمع بين الأداء والحوكمة السليمة؟

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: تلتزم المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

1. التعرف على الحوكمة السليمة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية

2. دور الحوكمة السليمة في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية

3. إبراز دور المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة السليمة" في تحسين أبعاد المتغير التابع "أداء المؤسسة".

أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا البحث نظرا لزيادة الاهتمام بالحوكمة السليمة من منظور القطاع الحكومي والذي يله بموجبه وضع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى ضبط ومراقبة أعمال الوحدة الحكومية بغرض حماية ممتلكاتها من جهة وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى وذلك من خلال اختبار الأساليب التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تؤثر في الأداء وكما تشجعه الحكومة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.

دوافع اختيار الموضوع

- دوافع موضوعية: راعت الباحثة في دراسته المواضيع التي تتعلق بموضوع الحوكمة السليمة ودورها في رفع الأداء.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية في كل من الولايات مستغانم، وهران وغليزان.
- الحدود الزمانية: كانت الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/01/09 إلى 2024/03/09.

منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المتاحة التي تخص مفهوم الحوكمة السليمة وأداء المؤسسات، لوصف وتحليل العلاقات التفاعلية التي تجمع بينهما، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث.

كما تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة من خلال الدراسة الميدانية للموضوع، من خلال تطبيق متغيرات الدراسة على عينة من إطارات المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تم اختيار عينة تم توزيع استبانة معلومات عليهم من أجل الوصول إلى تحديد دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.

نموذج الدراسة

- المتغير التابع أداء المؤسسة.
- المتغير المستقل الحوكمة السليمة للمؤسسات العمومية.

هيكل البحث

لتحقيق هيكل البحث والإجابة على الأسئلة تمت هيكلة الموضوع وتقسيمه إلى ثلاث فصول تتقدمهم مقدمة حيث يتناول فيها كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: والذي بعنوان "التأصيل النظري لحوكمة المؤسسات"، حيث سنتناول في هذا الفصل ماهية الحوكمة السليمة لشركات، النظريات المفسرة لحوكمة الشركات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ومحدداتها وركائزها ومزاياها.

الفصل الثاني: والمعنون بـ "الإطار النظري لأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حيث سنتناول في هذا الفصل ماهية الأداء المؤسسة العمومية إضافة إلى قياس وتقييم الأداء في المؤسسة العمومية.

الفصل الثالث: ويتمثل في "الدراسة الميدانية"، وسيتم في هذا الفصل التطرق للجانب العملي من الدراسة من خلال اختبار أثر المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة السليمة" في تحسين أبعاد المتغير التابع "أداء المؤسسة".

خاتمة: وتم فيما عرض نتائج البحث ومن تم تقديم اقتراحات لشركات عينة الدراسة بناء على هذه النتائج.

الدراسات السابقة

- دراسات اللغة العربية:

1. دراسة عقل يونس بعنوان "تقييم دور الهيئة العامة لسوى المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات المنشورة في جامعة حلوان، المجلة العالمية للبحوث و الدراسات التجارية العدد الأول عام 2005م.

إن مشكلة البحث تمثلت في نقص التقارير المالية للشركات لتوفير المعلومات اللازمة لتقييم مدى كفاءة إدارة الشركة، وعدم كفاية الإفصاح عن هيكل الملكية، وما يرتبط بالعمليات خلال الفترة المالية التي تؤثر في عملية تحسين إدارة الشركات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور سوق المال في الإفصاح والشفافية باعتبارها من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تؤدي الى زيارة فعالية التقرير المالي في ضوء معايير المحاسبة المصرية والدولية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن حوكمة الشركات هو نظام شامل لتمكين هيئة سوق المال من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين. والإطار المحاسبي لحوكمة الشركات يعتمد على ثلاثة محاور هي محور التقرير المالي، الرقابة الداخلية ولجنة مراجعة الحسابات.

2. بحث الدكتور فيصل محمد الشواويزة بعنوان "قواعد الحوكمة وتقديم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية المنشور في مجلة دمشق العدد الثاني 2009 م".

يتناول هذا البحث أهمية تطبيق قواعد الحوكمة لما لها من أثر في مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبيات مما يؤدي لجذب الاستثمارات العربية والأجنبية، حيث أكد أن مفهوم مكافحة الفساد ويندرج في الإطار الأوسع لمفهوم الحكم الرشيد، وأثبت في تحته أيضا أن تطبيق قواعد الحوكمة ليس ترف فكري أو إداري وإنما مطلب اقتصادي واجتماعي كونها تحدد مستوى وطبيعة العلاقة التي تربطها بمكافحة ظاهرة الفساد.

3. بحث د حسين يريقي و أ. عمر علي عبد الصمد بعنوان " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسيل تفعيلها المنشور في جامعة المدية عام 2011م.

أشار البحث أن للحوكمة دور الضمان كفاءة إدارة المؤسسات من خلال استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى إضافة الى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها، كما بين البحث دور مبادئ الحوكمة كضوابط داخلية يمكن أن تكون نقطة انطلاق من خلال تطبيق نظم محاسبية وضريبية واضحة وشفافة، وتفعيل آليات للمشاركة لتطبيق الحوكمة ونظام قضائي مستقل.

4. دراسة قطاف عقبة: دور الحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم اقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2018 - 2019م.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- حجم مجلس الإدارة له علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بأداء الشركة.
- مساهمة الأقلية في تونس، ليس لديهم الدافع ولا القدرة على مراقبة القائد.
- عدم وجود علاقة كبيرة بين تغيير القيادة والأداء
- الشركات التونسية لديها هيكل إداري أحادي، تميل هذه الممارسة الى تركيز السلطة في يد شخص واحد هو الرئيس والمدير التنفيذي في مثل هذه الحالة فان سيطرة السلطة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة غير فعال.

5 - دراسة نهى أحمد الحايك. أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية " دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية". قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية سنة 2016م.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تطبيق الحوكمة في المديرية العامة للجمارك في سوريا أن يساهم في تحسين الأداء المالي والوظيفي.

أهم النتائج التي أتى بها:

- التركيز على معايير الحوكمة بشكل عام ويشكل خاص في مؤسسة القطاع العام وذلك بغرض ممتلكاتها من جهة وتحقيق الجودة والتميز في الآراء من جهة أخرى.
- ألفتت هذه الدراسة الضوء على العلاقة الإيجابية بين تطبيق المبادئ الحوكمة وبين تحسين الأداء سواء كان مالي أو وظيفي أو مؤسسي.
- ربطت الدراسات السابقة مفهوم الحوكمة بالشركات والمساهمين بمجلس الإدارة في حين تطرقت هذه الدراسة للمؤسسات القطاع العام التي من أهدافها النهوض بالمجتمع وتطوره.

• دراسته باللغة الأجنبية:

2.1 Chen Luxi Liu Chun lei. Dong Xiao yu Qi. Wang Guan yu. Corporate governance and firm performance: Empirical evidence from China, International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS 2013), Beijing, China.

سعت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين نوعية حوكمة الشركات والأداء المالي الشركات الصينية المدرجة، قام الباحثين بقياس حوكمة الشركات بمؤشر (CGI) على أساس الشركات المدرجة في البورصة الصينية خلال السنوات (2007 – 2011)، وتم أخذ البيانات من التقارير السنوية المنشورة للشركات عينة الدراسة، و تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأداة للتحليل، و أخذ مؤشر الحوكمة على أساس 24 مؤشرا يشمل مجلس الإدارة، هيكل الملكية و حقوق المساهمين، الإشراف في مجلس الإدارة، الكشف عن المعلومات، أما لقياس أداء الشركة اعتمدت الدراسة على 13 مؤشرات بما في ذلك ROE، EPS، ROA، استخدمت لقياس الأداء المالي.

وأكدت الدراسة على أن حوكمة الشركات هي عامل مهم في شرح أداء الشركات المدرجة في الصين، حيث أظهرت النتائج إجابيه بين حوكمة الشركات والأداء، وأن الحجم والرافعة المالية والصناعة جميعها تؤثر على مؤشرات الأداء، وقد أوضحت الدراسة أن:

- الشركات المدرجة وحيث حجم الشركة أكبر فانه بشكل عام يكون الأداء أفضل، على افتراض انه عندما يكون للشركات المزيد من الأصول، فإنها تميل استخدامها للتأثير على سياسة الشركة.

- وتظهر النتائج أن الشركات المملوكة للدولة عموما لا تعمل بشكل جيد، ويدل هذا على أن معظم الشركات المملوكة للدولة لا يمكن أن تحكم نفسها بشكل فردي، وذلك بسبب تدخل الدولة، فمن الضروري القيام بتنسيق آليات الحوكمة من أجل تحسين نوعية الحكم للمؤسسات المملوكة للدولة، وخاصة الكيان القانونيين فمن المناسب توسيع حجم بمجلس الإدارة لأنه سوف يحسن في أداء إدارة الشركة، وكذلك في الإشراف وأداء المديرين.

2.2 – Sekhar Muni Amba, Corporate Governance and firms' financial performance. Journal of Academic and Business Ethics. Volume8, 2013.

تبحث هذه الورقة في تأثير متغيرات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات البحرينية، تأثير متغيرات حوكمة الشركات تم البحث في: ازدواجية الرئيس التنفيذي، رئيس لجنة التدقيق، نسبة المديرين غير التنفيذيين، هيكل الملكية المركزة، المستثمرين المؤسسون، على الأداء المالي للشركات والمقاس بالعائد على الأصول ROA.

يجد هذا البحث أن متغيرات حوكمة الشركات تؤثر على أداء الشركات حيث:

- ازدواجية الرئيس التنفيذي، ونسبة المديرين غير التنفيذيين والرافعة المالية لها تأثير سلبي على الأداء المالي للشركات.

- عضو مجلس الإدارة كرئيس لجنة التدقيق، ونسبة الملكية المؤسسية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات.
- (مجلس الإدارة هو رئيس لجنة التدقيق): له تأثير إيجابي على الأداء ويساهم في تقارير مالية شفافة ومدققة بشكل جيد على الرغم من أن هذا التغيير ليس ذو دلالة إحصائية.
- (نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين) ذات دلالة إحصائية، حيث عند مستوى 5% له تأثير سلبي فعلي على عائد الأصول، مما يشير الى ارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يؤثر في الأداء المالي للشركة، هذا يدل على الحاجة الى نسبة المثلى من المدراء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة من أجل الحوكمة الفعالة التي تؤثر على أداء الشركة بشكل إيجابي.
- المتغير الذي يمثل الملكية المؤسسية في هيكل رأس المال يؤثر إيجابيا على الأداء المالي للشركة على الرغم العديد من الدراسات التي عالجت موضوع حوكمة الشركات وعلاقته بأداء الشركات.

القيمة المضافة:

- ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها خاصة بالبيئة الجزائرية حيث يتم الدور الذي تلعبه الحوكمة السليمة في تحسين أداء عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- نتائج تطبيق الحوكمة السليمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالجزائر.
- أكدت معظم الدراسات السابقة أن الحوكمة الرشيدة تتطلب احترام شركات لالتزاماتها أي مراعاة مصلحة جميع الأطراف.
- استخدام نموذج مختلف لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة تمثل في: (مسؤولية مجلس الإدارة، المحاسبة والمراجعة، الإفصاح والشفافية، المسائلة).

الفصل الأول

التأصيل النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد الفصل الأول

تقدم الحوكمة المؤسسية قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، وتحدد الحقوق والمسؤوليات بين أصحاب المصالح المشتركة فيها، وبذلك يمكن تعريفها على أنها مجموعة القواعد والنظم والأدوات التي تحقق أفضل حماية للمساهمين، وتوازن بين أصحاب المصالح المشتركة في المؤسسة، والتي تؤثر بمجملها في عملية اتخاذ القرارات في حالة الفصل بين الإدارة والملكية، هذه الحالة التي ينشأ عنها عادة تضارب وعدم انسجام بين المصالح التي يتوقع أن تحققها وتسعى لتحقيقها الإدارة. وهناك الكثير من الدراسات التجريبية التي أقرت بأن القرار التمويلي والقرار الاستثماري وبالتالي قيمة المؤسسة تتأثر بمستوى هذا التضارب وعدم الانسجام، وقد كان الافتراض الضمني لهذه الدراسات، أنه وفي ظل عدم كفاءة السوق فإن مشكلة الوكالة هي أمر واقعي وتؤثر سلباً على قيمة المؤسسة، وأن هناك مجموعة من أدوات الحوكمة المؤسسية والتي تقسم إلى أدوات داخلية وأخرى خارجية يمكن أن تخفف من هذه المشكلة وتأثيرها السلبي على قيمتها. وتم تقسيم الفصل الأول إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.
- المبحث الثاني: آليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

بعد التطرق إلى النظريات المؤسسة لحوكمة المؤسسات، سنتعرف على ماهية حوكمة المؤسسات من حيث مفهومها، أهدافها ومحدداتها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد حتم تطور المؤسسة بعد الثورة الصناعية وفصل الملكية عن التسيير إيجاد طرق جديدة للإدارة تسهل تعامل مختلف الأطراف في هذه الأخيرة وتحفظ حقوقهم مع توضيح واجباتهم بشكل يضمن استمرارية المؤسسة وتعظيم ربحيتها، وسنتناول فيما يلي هذا النظام من حيث مفهومه وتطور هذا المفهوم بتطور المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف حوكمة المؤسسات

تعد الحوكمة مصطلحاً ينبثق من جذر الحكم، مشتملاً على دلالات النظام والتنظيم والهيمنة. تشير الحكمة ضمن هذا السياق إلى الإرشاد والتوجيه، في حين يدل الحكم على فرض السيطرة من خلال معايير وقوانين تنظم السلوكيات. أما الاحتكام فيتضمن العودة إلى القيم الأخلاقية والثقافية كمرجعيات، ويتصل التقاضي أو التحاكم ارتباطاً وثيقاً بالنظام القضائي الذي ينبغي أن يتسم بالنزاهة والشفافية والاستقلالية، مع التأكيد على أهمية سرعة الإجراءات القضائية لضمان العدالة، وذلك يكون أكثر إلحاحاً في حالات الانحرافات والفساد الإداري أو المالي، أو عند التلاعب بمصالح الأطراف المعنية كالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أو أي جهة معنية أخرى. وفي الاستخدام الاصطلاحي، تُعرف الحوكمة بأنها نهج مختصر لمفهوم "Corporate Governance"، وتعتبر عنها اللغة العلمية بأنها "منهجية تطبيق الإدارة الفعالة والعقلانية".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، غير أنه يمكن تقسيم هذه التعريفات إلى صنفين: الأول يعطي للحوكمة مفهوم يعتمد على أنماط سلوك المؤسسة مثل: الكفاءة الأداء، النمو التركيبية المالية، معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. أما الثاني فهو يعطي للحوكمة مفهوما يعتمد على الإطار المعياري أي القواعد التي تعمل المؤسسة على أساسها مثل: النظام القانوني، النظام القضائي، الأسواق المالية، أسواق العمل.

ويعتبر الصنف الأول من التعريفات ملائما في حالة دراسة دولة واحدة أو شركة واحدة، حيث يهتم بكيفية عمل مجلس الإدارة، العلاقة بين سياسة العمل وأداء الشركة، دور مختلف المساهمين. غير أنه في دراسات المقارنة يعتبر التعريف الثاني أكثر ملائمة حيث يدرس كيفية تأثير الاختلافات في الأطر المعيارية في سلوك المؤسسة، المستثمرين وغيرهم. غير أن التعريف الأوسع لحوكمة المؤسسات سيكون من خلال تعريفها على أنها مجموعة من الميكانيزمات والتي تعمل على أساسها الشركة عندما يتم فصل الملكية عن الإدارة¹.

وهذا المفهوم قريب إلى ذلك الذي اقترحه "Sir Adrian Cadbury"، والذي يعرف حوكمة المؤسسات من خلال Cadbury Report على أنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"².

ويركز هذه المفهوم على: هيكل، إجراءات وتطبيقات الحوكمة، ويوضح أن مجلس الإدارة مسؤول عن الحوكمة في المؤسسة، في حين أن دور المساهمين هو مراقبة المسيرين والمدققين،

¹ Stijin Claessens Corporate Governance and Development, The International Bank of Reconstruction and Development, The World Bank, Washington, 2003, p 4

* Sir Adrian Cadbury: رئيس لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.

² Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance, London, December 1992, p 1.

وتركز هذه الواجهة من النظر على الأطراف داخل المؤسسة: مجلس الإدارة المساهمون الإدارة العليا¹.

وهو ما يقترب أيضا من التعريف الذي تبنته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي ترى بأن حوكمة المؤسسات تعنى بالعلاقات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، وكيفية إدارة هذه العلاقات للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. مع ضمان الرقابة الضرورية لذلك:

"حوكمة المؤسسات تشمل مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة المساهمين وأصحاب المصالح، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة، وسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء." وقد أشار هذا التعريف إلى العلاقات بين مختلف² الأطراف في المؤسسة، حيث يوضح توزيع الحقوق والواجبات على هؤلاء الأطراف: مجلس الإدارة، المساهمون، أصحاب المصالح.

وتقدم مؤسسة التمويل الدولية التعريف التالي: "حوكمة المؤسسات هي مجموعة من الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" وتؤكد مؤسسة التمويل الدولية من خلال هذا التعريف على المفهوم الواسع للحوكمة.

ومن بين أهم التعريفات المقدمة لحوكمة الشركات ذلك الذي تبناه كل من Shleifer & Vishny: "حوكمة المؤسسات ترتبط بالطرق التي يضمن من خلالها مقدمي التمويل للمؤسسة الحصول على عوائد استثماراتهم"³.

ويتجه هذا التعريف إلى توضيح الجانب المالي والاقتصادي للحوكمة، وكونها عبارة عن مجموعة الآليات التي يتم من خلالها ضمان حقوق المساهمين والأطراف الأخرى في المؤسسة.

¹ Bob Tricker, Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, Oxford University Press, Great Britain, 2009, p 29

² Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, 52(2), 737-783.

³ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مبادئ حوكمة الشركات. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2004.

وتركز هذه الوجة من النظر على نموذج بسيط للحوكمة حيث يختار المساهمون المسيرين الذين يحترمونهم، فيما يمتلك المسيرون أغلب القرارات والتي يجب أن تتخذ بشكل شفاف، كما يركز على ضرورة امتلاك المؤسسة لمعايير محاسبية لتعميم المعلومات المهمة للمسيرين، المستثمرين، أصحاب المصالح لاتخاذ القرارات، مع التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات¹.

وعلى المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد للحوكمة متفق عليه من طرف كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليلين، غير أنها تشترك في المفهوم الواسع لحوكمة المؤسسات والذي يتضمن القواعد والمبادئ التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات للقرارات والشفافية التي تحكم هذه العملية، ومدى المساءلة التي يخضع إليها مديرو ورؤساء تلك المؤسسات والموظفين بها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين².

وقد عرف المجمع العربي للمحاسبين القانونيين الحوكمة على أنها: "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن حوكمة الشركات تتمثل في⁴ :

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

¹ OECD Principles of Corporate Governance, Paris, 2004, p 11

² Shleifer, Vishny, A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance, Volume. 52, N°.2, June 1997, p 737

³ شريقي عمر، مداخلة بعنوان: دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، 2009، ص 3.

⁴ بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش. دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 211.

- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ثانياً: نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات وتطوره

ظهرت الحوكمة عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول شرق آسيا، ألمانيا، أمريكا اللاتينية، روسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، ثم ظهر الاهتمام بالحوكمة نتيجة لاتجاه الكثير من الدول والتحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، فادى ذلك إلى اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آلية الرقابة والتي أدت الشركات ووقوعها في الكثير من أزمات مالية. ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي¹:

1. حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932 م)وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
2. مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
3. تزايد الاهتمام بالحاكمية مع بداية التسعينيات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

¹ بن درويش، عدنان بن حيدر. حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2007، ص 17-19.

4. مرحلة بدء ظهور إصلاح الحاكمية (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحاكمية.

5. أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مجموعة من المبادئ العامة للحاكمية.

6. اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحاكمية في ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة.

7. مرحلة التأكيد على حتمية الحاكمية (2001-2004) وضرورة توثيقها حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

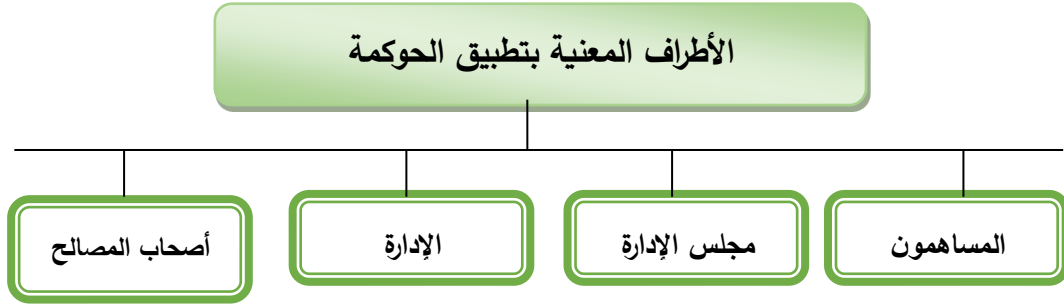
8. مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحاكمية، وقام بتعزيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحاكمية وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحاكمية وتفعيلها.¹

ثالثاً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات يقع على عاتق مجموعة من الأطراف، والتي تتأثر وتتأثر في هذا التطبيق، والشكل الموالي يوضح هذه الأطراف الصادر عن اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية

¹ بن درويش، عدنان بن حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الشكل رقم 1: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة المؤسسات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، دار ثقافة الجلال، مصر، 2006، ص 17.

أ. **المساهمون Shareholders**: وهم حملة الأسهم، والذين لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الملائمين لحماية مصالحهم، ويسعون لتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل لزيادة قيمة استثماراتهم.

ب. **مجلس الإدارة Board of Directors**:

وهو يمثل المساهمين والأطراف الأخرى في الشركة، ويقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين والرقابة على أدائهم للمحافظة على حقوق المساهمين، ومهمته هي رسم السياسات العامة للشركة.¹

ج. **الإدارة Management**:

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء لمجلس الإدارة، وكما تعتبر المسؤولة عن زيادة قيمة الشركة وتعظيم أرباحها، كما أنها مسؤولة عن الإفصاح والشفافية في القوائم والمعلومات المنشورة. رابعا د. **أصحاب المصالح stockholders**:

وهم الأطراف ذوي المصالح مع الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تتعارض مصالح هؤلاء الأطراف في بعض الأحيان.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، 2006، ص 7.

رابعاً: محددات الحوكمة

إن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مجموعتين من المحددات: وهي محددات داخلية ومحددات خارجية.

أ- المحددات الداخلية:

تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الثلاثة أطراف رئيسية فيها وهي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة¹.

ب- المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل ما يلي:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة.

¹ Fawzi's, Assessment of corporate governance in Egypt. working paper n° 82, Egypt, the Egyptian center of economic studies, 2003, p 4.

وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.

خامسا: منظومة الحوكمة

لقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP أربع أنواع للحوكمة ومن الممكن أن نطلق على كل منها اسم منظومة وهي¹:

1- الحوكمة الشاملة Systemic Governance:

وتشمل العمليات والهياكل للمجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية، وللمحافظة أيضا على بيئة تضمن مستوى عاليا من الخدمات الصحية، والحرية والأمن، حيث تسدي إلى مستوى معيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع.

2- الحوكمة السياسية Political Governance:

ويوجد هذا النوع من الحوكمة في مجال آليات اتخاذ القرارات السياسية وتطبيقها وسن القوانين والتشريعات في الدولة، فالدولة يجب أن يكون لديها جهاز تشريعي مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثلهم بحرية، وجهاز تنفيذي، وجهاز قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي.

3- الحوكمة الاقتصادية Economic Governance:

ويتضمن هذا النوع من الحوكمة، عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في النشاطات الاقتصادية في الدولة وهذا النوع من الحوكمة يؤثر في القضايا الاجتماعية مثل تحقيق العدالة ومحاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة.

¹ UNDP, Reconceptualizing Governance, Discussion Paper (2) 1997, P10.

وتوضح الدراسات التي أعدها البنك الدولي الخاصة بالبلاد النامية وبالمناطق العربية الأهمية لعوامل منظومة الحوكمة في زيادة سرعة التنمية الاقتصادية للحاق بالبلاد الصناعية المتقدمة وترجع هذه الدراسات انخفاض معدلات التنمية الاقتصادية في البلاد العربية إلى منظومة الحوكمة.

4- الحوكمة الإدارية: Administrative Governance

وهي نظام لتطبيق السياسات من خلال مؤسسات القطاع العام التي يجب، أن تتصف

بما يلي:¹

- الكفاءة

- الاستقلالية

- المساءلة

- الشفافية.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة السليمة

تظهر أهمية الحوكمة في استقرار المؤسسات وأهدافها من خلال المبادئ التي تنظمها، ولحوكمة المؤسسات مجموعة من المبادئ التي تنظمها والمتفق عليها عالمياً، ومن أهمها تلك التي تم اقتراحها في الاجتماع الذي نظّمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من 27 إلى 28 أبريل 1998 والتي تم إقرارها سنة 1999، وتم تعديل تلك المبادئ وإعادة إصدارها في أبريل عام 2004م، وقد اعتبرت هذه المبادئ من المعايير الأساسية لاستقرار النظام المالي العالمي، وتتخلص في ستة مبادئ:

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2113 م، ص 145-151.

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنشآت

وقد أضيف هذا المبدأ في الآونة الأخيرة إلى المبادئ الخمسة الأساسية وتم وضعه في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمن باختصار¹:

- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.
- أنه ذو تأثير فعال على الأداء الاقتصادي الشامل.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم توفير الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوق وذلك من خلال²:

- حق المساهمين في المشاركة في و/أو إعلامهم بشكل كاف عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة.
- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.
- ممارسة الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية.
- يجب أن تتوفر لجميع المساهمين، بما في ذلك المستثمر المؤسسي الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

¹ نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 29.

² عمر سعد العجيل، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمنة (دراسة تطبيقية على سوق الأوراق المالية الكويتية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - جامعة مدينة السادات، المجلد الثالث عشر (العدد الثاني)، 2022، ص 1281-1288.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

- ينص هذا المبدأ على: "ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمين الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم".

وهذا يعني ضرورة أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة، وأن يتم تداول الأسهم بصورة تتسم بالإفصاح والشفافية، كما يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرون الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم تتصل بعمليات الشركة، كما يتضمن مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين وجود مجموعة من العوامل والاعتبارات التي تضمن حماية حقوق أقلية المساهمين من خلال وضع نظم تحول أو تمنع الأطراف الداخلية (مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين) من الاستفادة من المعلومات الداخلية في تحقيق مكاسب شخصية¹.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة

ينص هذا المبدأ على: "ينبغي على إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي أقرها القانون، أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في تحقيق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالياً".

والمقصود بأصحاب المصالح أو الأطراف ذوي العلاقة هم: البنوك وحملة السندات والعاملين

والمقرضين وغيرهم، وقد ورد في المبادئ الصادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعض الإرشادات لحماية هؤلاء الأطراف مثل:

¹ حاج مختار محمد خير الدين وآخرون، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 1، رقم 4، 2017، ص 5.

- أن يعمل إطار الحوكمة على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح.
- يجب أن يسمح إطار الحوكمة بوجود آليات للمشاركة لأصحاب المصالح تحقق الثروة وتشجع على رفع مستوى الأداء.
- يجب أن تكفل لأصحاب المصالح فرصة الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- التأكيد على احترام حقوق أصحاب المصالح وأن يحصلوا على التعويضات الملائمة في حالة انتهاك حقوقهم.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينص هذا المبدأ على: "ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك الأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات".

والمقصود بالإفصاح السليم والصحيح هو تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم عن كافة المسائل المتصلة بالشركة، وأسلوب الإدارة، كما يجب أن يشمل على النقاط التالية¹:

- النتائج المالية والتشغيلية.
- أهداف الشركة.
- عضوية مجلس الإدارة ومكافأة أعضائه.
- عوامل المخاطر الجوهرية.
- المسائل المالية المرتبطة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- إعداد ومراجعة المعلومات بالشكل الذي يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.

¹ Angel Gurría OECD Secretary-General, G20/OECD Principales of Corporate Governance (Arabic version), OECD Publishing, Paris, 2017, P 40-49.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص هذا المبدأ على: "ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين".
فمجلس الإدارة يعد بمثابة الدعامة التي توازن بين حقوق الملكية التي يتمتع بها أصحاب الأسهم والثقة الممنوحة للمديرين، وبصفة عامة فان مسؤولية مجلس الإدارة هي ضمان تطبيق حوكمة الشركات بشكل سليم من خلال وضع إستراتيجية العمل، وتحديد الأهداف وتوفير نظام يتصف بالشفافية ويمنع تعارض المصالح ويعمل على إحكام السيطرة على كافة الأعمال بالشركة¹.

المبحث الثاني: آليات حوكمة المؤسسات

يقصد بالآليات الحوكمة مجموعة الوسائل التي تهدف إلى توجيه ورقابة سلوك الإدارة عند اتخاذ القرارات لضمان تحقيق مصالح أصحاب المصلحة.

المطلب الأول: تقسيمات آليات الحوكمة

تقوم حوكمة المؤسسات على جملة من الآليات، ويمكن تناولها من حيث بعدها الداخلي والخارجي كما يلي:

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تعبر الآليات الداخلية عن مجموعة القواعد والوسائل التي تتم داخل الشركة للرقابة والإشراف على الأفعال والممارسات التي تتخذها الإدارة لزيادة جودة التقرير المالي، ولضمان الالتزام بمتطلبات التقارير الإلزامية والحفاظ على مصداقية القوائم المالية وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

¹ عادل بن عطاء الله، محمد رشدي سلطاني، حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مصرف أبو ظبي الإسلامي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14 (3)، جوان 2018، ص 5.

1. **مجلس الإدارة:** يتكون من أعضاء يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، ومن بين مهام هذا المجلس تعيين المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم التسيير اليومي لأعمال الشركة، ووضع الاستراتيجيات والسياسات العامة والمحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة حسب OECD بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما: واجب العناية اللازمة (Duty of Care)، واجب الإخلاص في العمل¹ (Duty of Loyalty) ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده في أداء مهامه أهمها:

1.1. **لجنة التدقيق:** هي أداة من أدوات الحاكمية التي تعزز وتزيد من حجم المعلومات المالية المفصح عنها مما يؤدي إلى الموثوقية والشفافية، حيث تعد التقرير المالي وتشرف على عملية التدقيق الداخلي في الشركات، كما تدعم التدقيق الخارجي من خلال هيئاته لتعزز من استقلاليتها من خلال التزامها بمبادئ الحوكمة للشركات، وتتميز أيضاً بأنها منشقة عن المجلس والعضوية مقتصرة على الأعضاء في مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية، الذين تتوفر فيهم عدة خصائص أهمها الخبرة والاستقلالية في مجال علم المحاسبة والمراجعة، كما وتتحدد مسؤولياتها بمراجعة عملية إعداد التقارير المالية تدقيق العمليات الداخلية والخارجية، ومراجعة التزام الشركات بتطبيق القواعد والمبادئ لحوكمة الشركة المنصوص عليها والمتفق عليها في مجلس الإدارة².

¹ غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة، مجلة الاقتصاد الصناعي جامعة فرحات عباس (سطيف 01)، العدد 13، 2017، ص 291-292.

² ماهر أسامة نايف شبيب، أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)، بحثٌ لاستكمال مُتطلبات الحصول على دَرَجَة الماجستير في المحاسبة والتمويل بكلية (التجارة) الجامعة الإسلامية - غزة، 2017، ص 32.

2.1. **لجنة المكافآت:** تكون هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، حيث تهتم بأن تكون المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

3.1. **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات من أهمها وضع المواصفات والمهارات والخبرات المطلوبة التي يجب أن تتوفر لعضو مجلس الإدارة.¹

2. **التدقيق الداخلي:** يساعد التدقيق الداخلي الشركة على تحقيق أهدافها، وتأكيد فعالية نظام الرقابة الداخلية، والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها، من خلال تقييم وتحسين نشاط الشركة، ومن ثم تأكيد صحة المعلومات المحاسبية والمالية التي تفصح عنها.

3. **التدقيق الخارجي:** يلعب التدقيق الخارجي دوراً جوهرياً في مجال الحوكمة، نتيجة لما يقوم بها المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية والمالية، وذلك من خلال إبداء رأيه الفني المحايد عن مدى صدق القوائم المالية التي تعدها إدارة الشركة.²

¹ ماهر أسامة نايف شبير، مرجع السابق، ص 32.

² غزالي زينب، مرجع السابق، ص 292.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

يقصد بالآليات الخارجية للحوكمة تلك الآليات التي تراقب وتتأكد من تحمل الشركة لمسئولية توجيه أنشطتها بطريقة عادلة بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة وتلعب هذه الآليات دور المشرف والمراقب الخارجي على إدارة الشركة وتشتمل على ما يلي¹:

1. منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري:

حيث إن سوق المنافسة سوف يهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري لإدارة العليا.

2. الاندماج والاستحواذ:

وتعتبر الاندماج والاستحواذ أحد أشكال دمج الأعمال للشركات والتي ينص عليها بعض القوانين للشركات والذي بدوره يجب على الحوكمة تتبعها.

3. التدقيق الخارجي:

حيث يحسن المدقق الخارجي من نوعية الكشوفات المالية ويحقق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات في الشركة، ويغرس الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.

4. التشريع والقوانين:

حيث تؤثر التشريعات والقوانين على عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

الفرع الثالث: الآليات المحاسبية

تؤدي النظم المحاسبية دوراً أساسياً وهاماً في تفعيل نظم الحوكمة فالنواتج النهائي لنظم المحاسبية يتمثل في التقارير والقوائم المالية التي تعد وسيلة الاتصال الأساسية في دنيا الأعمال ويقصد بالآليات المحاسبية كل ما يتعلق بإنتاج معلومات محاسبية ذات فائدة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، حيث يمكن الاعتماد على هذه المعلومات بشكل يعكس ثقة ذوي

¹ ماهر أسامة نايف شبير، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المصالح بالشركة وتتمثل فيما يلي: معايير المحاسبة والمراجعة، المراجعة الداخلية، لجان المراجعة، المراجعة الخارجية

الفرع الرابع: الآليات غير المحاسبية

وهي كل ما يتعلق بالجوانب القانونية والرقابية، والجوانب الإدارية والتنظيمية.¹

المطلب الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية

لم تعد أهمية الحوكمة والقيمة المضافة التي تقدمها تقتصر فقط على المؤسسات الخاصة، بل حوكمة المؤسسات صارت مهمة أيضا للمؤسسات العمومية. فحوكمة هذه الأخيرة يعني رفع من إنتاجيتها ومن قدرتها التنافسية وكوسيلة لضمان أن الأموال العامة المستثمرة في تلك المؤسسات لا يساء إدارتها وتنفق على النحو الصحيح.

يتناول هذا المطلب بالشرح عدد من التعاريف للمؤسسة العمومية ويلقي الضوء على نظرية التسيير العمومي الجديد ومن ثم يعرض مجموعة مهمة من المبادئ التوجيهية التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية وأهم الآليات التي يتم من خلالها تطبيق تلك المبادئ التوجيهية.

¹ أحمد سعيد قطب حسانين، التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادة للمنشأة - دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 46، رقم 1، 2009، ص 20.

الفرع الأول: المؤسسة العمومية ونظرية التسيير العمومي الجديد

1. تعريف المؤسسة العمومية:

تعددت تعاريفها واختلفت حسب المرحلة والنظام السياسي السائد في تلك الفترة. ومن بين أهم التعاريف ما يلي¹ :

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE عرفت المؤسسات العمومية على أنها " المؤسسات التي تمارس الدولة عليها رقابة فعالة، سواء كانت المساهم الوحيد، أو تمتلك أغلبية رأس المال أو تمتلك أقلية لكن مؤثرة.

- كما عرفها الأستاذ houriou بأنها " عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة، متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة".

- أيضا عرفها الدكتور خالد خليل الظاهر بأنها " أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية تنشئها الدولة لإدارة مرفق عام، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية".

- أما الدكتور Pierre Laurent فعرفها بأنها " هي شخص معنوي من القانون العام يدير مرفق عمومي متخصص، مستقل عن الدولة والجماعات المحلية، ولكنه مربوط بهما".

- كما تعرف أيضا بأنها " المؤسسة العمومية شخص معنوي الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو للمجموعات المحلية (الولاية، البلدية)

- وأهم تعريف ذلك الذي قدمته الأمم المتحدة وهي أن المؤسسات العمومية عبارة عن " مشروعات تملك الدولة فيها جملة رأس المال أو أغلبيته".

¹ وردة حدوش أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول مجلة السياسة العالمية المدرسة العليا للتجارة بالقليعة، المجلد 6 - العدد 2، 2022، ص 949.

وعليه يوجد ثلاث عناصر أساسية تكرر تقريبا في معظم التعاريف التي تناولت المؤسسة العمومية حسب delion سنة 1979 تتمثل في: المؤسسة العمومية هي شخصية معنوية، تنتج سلع أو خدمات مقابل سعر، تمتلك أغلبية رأس مالها بشكل مباشر أو غير مباشر الدولة أو أحد فروعها.

وبالتالي فالمؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة، ملك للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، غير أنها تخضع للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية للسلطات الإدارية المركزية التابعة لها.

2. نظرية التسيير العمومي الجديد:

يرتكز التسيير العمومي الجديد على فكرة تحديث الإدارة وتطويرها لتحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية، وعلى هذا فقد عرف التسيير العمومي الجديد على أنه "مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة".¹

نشأت نظرية التسيير العمومي الجديد في مختبرات أفكار الليبرالية الجديدة في سبعينيات القرن الماضي، عندما استقطبت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط، وعلى رأس هذا الاتجاه "هاياك" و"فريدمان" وهما من أشهر الاقتصاديين الليبراليين، ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث "كريستوفر هود".²

ويشير هذا المفهوم إلى سلسلة من الأساليب الجديدة للإدارة العامة التي ظهرت في عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في ثمانينيات القرن الماضي. وقد جاء هذا المفهوم

¹ Hachimi Sanni Yaya, Les partenariats privé public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles, La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), 2005, article 2, p 6.

² François-Xavier Merrien, "La Nouvelle Gestion Publique : Concepts Mythique", Lien social et Politique – RIAC, N° 41, Printemps 1999, pp. 95-103.

كرد فعل على عدم قدرة الإدارة العمومية التقليدية في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي. وإذا كان التحكم في التكاليف هو السبب الرئيسي في تبني هذا المفهوم، فإن مبادئ المنافسة وإدارة القطاع الخاص تشكل جوهر هذا المفهوم.¹

واستنادا إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد، المعتمد بشكل أساسي على رفع القيود وتفويض الحكومة أو إحدى إداراتها سلطاتها للمؤسسات، أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كسلطات عمومية، وهذا يندرج تحت إطار إصلاح أشمل للهيئات العمومية يعطي مكانة مهمة للامركزية سلطة القرار، وتحفيز المرافق والأفراد، والتفاوض بشأن الأهداف والغايات، والرقابة على النتائج، ونظام تمويل قائم على تقييم النتائج.²

ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية التي تميز هذا المفهوم على النحو التالي:³

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة بهيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية، بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة، والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى.
- المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
- زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل مؤسسات القطاع العام وبينها.

¹ Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, Singapore: Global Centre for Public Service Excellence, 2015, p. 7.

² Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options ,Paris : institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, 2007, p. 26.

³ طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الأول، 2011-2012، ص ص 109-126.

- تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائياً وبمرونة وبأقل تكلفة.

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد على أنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، ظهر في بداية التسعينيات في الدول الأنجلوسكسونية، ثم انتشر تدريجياً في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE). وعلى عكس الاتجاه التقليدي للتسيير العمومي المتأتي من العلوم الإدارية والمتميز بترسخ القانون كطريقة لتحليل وإجراء العمل العمومي، فإن التسيير العمومي الجديد يستلهم من الاقتصاد وتسيير المؤسسة الخاصة أهم المفاهيم والأدوات التي يدعو إليها، بهدف معالجة الاختلالات التي تعاني منها النظم البيروقراطية، لا سيما صعوبة ممارسة توجيه سياسي حقيقي للمنظمات العمومية، وكذا ثقل وانقسام عملها الداخلي".¹

كما عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في قطاع عام وأقل مركزية. ويدعو هذا النموذج إلى:²

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.
- استبدال البنى التقليدية المتميزة بالتسلسل الهرمي والمركزية القوية بأنظمة تسيير لا مركزية، تكون فيها الخيارات المتعلقة بالميزانية والخدمات المقدمة أقرب ما يكون للمستفيدين، والتي تمنح للزبائن وأصحاب المصلحة حق إبداء الرأي.

¹ Jean-Pierre Fragnière et Roger Girod (Éds), Dictionnaire suisse de politique sociale, Nouvelle édition 2002 revue et considérablement augmentée avec la collaboration de Sophie Barras Duc, Béatrice Despland et Michelle Sabatini, Lausanne, 2002, P 262.

² ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2003، ص 191.

- منح المسيرين نوعا من الحرية في تحديد البدائل في التسيير المباشر للمرافق العامة، وفي وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.
- الاهتمام بكفاءة المرافق المسيرة عن طريق الاستغلال المباشر، مما يستدعي وضع أهداف متعلقة بالإنتاجية وتبني إجراءات تجعل المنظمات العامة في حالة منافسة.
- تعزيز القدرات الإستراتيجية للحكومة المركزية من أجل قيادة التطورات التي تعرفها الدولة، والتي تسمح لها بالاستجابة بانتظام وبسرعة وبأقل التكاليف للتغيرات الخارجية والتحديات المختلفة.

3. علاقة التسيير العمومي الجديد بحوكمة المؤسسات العمومية:

هناك من يربط مفهوم التسيير العمومي الجديد بمفهوم الحوكمة : "منظور التسيير العمومي الجديد هو مجموعة من النظريات التي تدور حول كيف يمكن للحكومات أن تفعل الأشياء - ليست إطارا لتحليل كيف تصنع الحكومات القرارات السياسية- غير أنها تنظر لكيفية وضع الترتيبات لأجل توفير الخدمات في المجتمع، حيث أنه في الحكم التقليدي للقطاع العام، الحكومات تأخذ على عاتقها أدوارا متعددة من أجل توزيع الخدمات في المجتمع ، أما الحوكمة المعاصرة للقطاع العام فإنها تفرق بين هذه الأدوار معتمدة على تحليل أكثر عن كيف يمكن إنجاز وتحقيق تنوع الأدوار في الاقتصاد، بالاعتماد على أعوان يشاركونها هذه العملية".

كما يشير هذا إلى العامل المشترك بين كل الجهود التي بدلتها العديد من الحكومات في إصلاح قطاعها العام في إطار ما عرف بمفهوم التسيير العمومي الجديد وهو استعمال الآليات الجديدة للحكامة في القطاع العام.¹

¹ جردير ليلي، التنمية الإدارية كمدخل لتجسيد الحكم الرشيد - دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 87-88.

منذ نهاية التسعينيات شكل النقاش حول الحوكمة ومتطلباتها دافعا لمقاربات جديدة لإصلاحات إدارة القطاع العام، أصبح ينظر إليها كمجال للحكمة، بالنسبة للمؤسسات المانحة الداعمة للإصلاحات في الدول النامية، فبالنسبة للبنك العالمي الحكم الجيد يتضمن خدمة عمومية فعالة، نظام قضائي يمكن الاعتماد عليه، وغدارة عامة مسؤولة أمام الجمهور. يتضح من المفهوم السابق للحكمة والتسيير العمومي الجديد قدما كتوأم في الوصفات المختلفة التي تقدم بها المانحون الأساسيون للدفع بالكفاءة، والفعالية، والمساءلة، وترقية الأداء في الخدمة العمومية في الدول التي كانت تعاني أزمات.

لقد تم تقديم الحجج بشأن أنه لا يمكن تحسين الحكامة بدون أنظمة إدارة وتسيير ذات كفاءة وفعالية، كما أن أنظمة الإدارة والتسيير يمكنها أن تكون غير فعالة وغير كفئة في ظل مناخ سيئ للحكامة المتميز بنقص في الحريات الأساسية، غياب احترام سيادة القانون وغيرها.¹

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية"

إن حوكمة المؤسسات العمومية المملوكة للدولة ضرورية للأسواق الفعالة والمفتوحة على المستويين المحلي والدولي. وفي العديد من البلدان، المؤسسات العمومية هي الجهات الرئيسية التي تقدم الخدمات العامة الأساسية، بما في ذلك المرافق العامة. وهذا يعني أن لعملياتها تأثير على الحياة اليومية للمواطنين وعلى القدرة التنافسية لبقية الاقتصاد. وتعتبر المؤسسات العمومية جهات فاعلة بارزة على نحو متزايد في الأسواق الدولية. إن ضمان عملها في بيئة تنافسية وتنظيمية سليمة أمر بالغ الأهمية للحفاظ على بيئة تجارية واستثمارية مفتوحة تدعم النمو الاقتصادي.² إن المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية المملوكة للدولة (المشار إليها بـ "المبادئ التوجيهية") هي عبارة عن

¹ جردير ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 87-89.

² OECD, OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises, 2015 Ed, (Arabic version), OECD Pub, Paris, 2017, p10.

توصيات للحكومات بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات المملوكة للدولة تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة. وتشكل هذه المبادئ المعيار الدولي المتفق عليه للطريقة التي يتعين بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولية لتجنب أخطار كل من الملكية الراكدة والتدخل المفرط من جانب الدولة.

وقد وضعت هذه المبادئ التوجيهية لأول مرة في عام 2005 وذلك استكمالاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. وقد تم تحديثها في عام 2015 لإظهار عقد من الخبرة في تنفيذها ومعالجة القضايا الجديدة فيما يتعلق بالمؤسسات المملوكة للدولة في السياق المحلي والدولي.

وتهدف المبادئ التوجيهية إلى¹:

- 1- جعل الدولة مالكاً محترفاً.
- 2- جعل الشركات المملوكة للدولة تعمل بدرجة كفاءة وشفافية ومساءلة مماثلة لشركات القطاع الخاص التي تتبع الممارسات الجيدة.
- 3- ضمان أن المنافسة بين الشركات المملوكة للدولة وشركات القطاع الخاص، في حال كان هناك منافسة، تجري في مناخ مهياً للمنافسة.

¹ OECD, Op.cit, p10.

أولاً: المبررات لملكية الدولة

تمارس الدولة حق الملكية في الشركات المملوكة لها لمصلحة الجمهور. وعليها أن تقيّم الأهداف التي تبرر ملكية الدولة بعناية وتفصح عنها وتقوم بمراجعتها بشكل دوري. وذلك بانتهاج ما يلي¹:

أ. يجب أن يكون الهدف النهائي لملكية الدولة في الشركات زيادة القيمة إلى أقصى حد للمجتمع من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال.

ب. يتعين على الحكومة أن تضع سياسة ملكية من شأنها أن تحدد، من بين جملة أمور أخرى، المبررات العامة لملكية الدولة ودور الدولة في حوكمة الشركات المملوكة للدولة وكيفية تنفيذ الدولة لسياسة الملكية الخاصة بها وأدوار ومسؤوليات الهيئات الحكومية التي تشارك في تنفيذها.

ج. يجب أن تخضع سياسة الملكية لإجراءات المساءلة السياسية المناسبة وأن يتم الإفصاح عنها للجمهور ويتعين على الحكومة مراجعة سياسة الملكية الخاصة بها بانتظام.

د. على الدولة أن تحدد المبررات لامتلاك شركات منفردة مملوكة للدولة وأن تقوم بمراجعتها بشكل دوري. وتجدر الإشارة إلى أن أي أهداف متعلقة بالسياسة العامة، التي يتعين على الشركات المنفردة المملوكة للدولة أو مجموعات الشركات المملوكة للدولة أن تحققها، يجب أن تكون موكلة بشكل واضح من قبل الهيئات المختصة وأن يتم الإفصاح عنها.

¹ OECD, Op.cit, p16.

ثانياً: دور الدولة كمالك¹

- يتعين على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية، بما يضمن حوكمة الشركات المملوكة للدولة بطريقة شفافة تتسم بالقابلية للمساءلة، مع درجة عالية من المهنية والفعالية.
- أ. يتعين على الحكومات تبسيط وتوحيد الأشكال القانونية التي تعمل بموجبها الشركات المملوكة للدولة. وينبغي على ممارساتها التشغيلية أن تلتزم بالمعايير المهنية المتعارف عليها بشكل عام.
- ب. ينبغي على الحكومة أن تسمح للشركات المملوكة للدولة بالتمتع باستقلال ذاتي تام على الصعيد التشغيلي لتحقيق أهدافها المحددة، وأن تمتنع عن التدخل في إدارة تلك الشركات. كما يجب على الحكومة كمساهم تجنب إعادة تحديد أهداف الشركات المملوكة للدولة بطريقة غير شفافة.
- ج. ينبغي على الدولة أن تسمح لمجالس إدارة الشركات المملوكة لها بممارسة مسؤولياتها وأن تحترم استقلالها.
- د. يجب تحديد ممارسة حقوق الملكية بوضوح على صعيد الإدارة العامة في الدولة. ينبغي أن تتركز ممارسة حقوق الملكية في جهاز ملكية واحد أو إن لم يكن ذلك ممكناً أن يتولاها جهاز تنسيقي. ويتعين على "جهاز الملكية" المذكور أن يتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بواجباته بشكل فعال.
- هـ. يجب مساءلة جهاز الملكية أمام الهيئات المعنية وينبغي عليه أن يتمتع بعلاقات واضحة مع الهيئات العامة ذات الصلة، بما فيها الأجهزة العليا لمراجعة الحسابات التابعة للدولة.

¹ OECD, Op.cit, p17.

و. ينبغي على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية وأن تمارس حقوق

ملكيتها طبقاً للهيكل القانوني لكل شركة. وتشمل مسؤولياتها الأساسية ما يلي:

- أن يتم تمثيلها في الجمعيات العمومية للمساهمين وأن تمارس حقها في التصويت بشكل فعال.

- تنظيم عمليات الترشيح لعضوية مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة ملكية كاملة أو بالأغلبية، تقوم على أساس حسن التنظيم والجدارة والشفافية، والمشاركة في ترشيح كافة أعضاء مجالس الإدارة في الشركات المملوكة للدولة والمساهمة في تنوع مجالس الإدارة.

- وضع والإشراف على تنفيذ الولايات والأهداف الواسعة للشركات المملوكة للدولة، بما فيها الأهداف المالية وتلك المتعلقة بهيكل رأس المال ومستويات تحمل المخاطر.

- المحافظة على الحوار المستمر مع المراجعين الخارجيين، وبعض الأجهزة الرقابية للدولة، عندما يكون ذلك ملائماً وإذا ما كان النظام القانوني ومستوى ملكية الدولة يسمحان بذلك¹.

- وضع سياسة لمكافآت أعضاء مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة تؤدي إلى تعزيز مصلحة الشركة على المدى المتوسط والطويل وتعمل على جذب وتحفيز المتخصصين المؤهلين.

¹ OECD, Op.cit, p18.

ثالثاً: الإفصاح والشفافية

ينبغي على الشركات المملوكة للدولة أن تلتزم بأعلى معايير الشفافية وتخضع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والامتثال والمراجعة العالية الجودة التي تخضع لها الشركات المدرجة في البورصة¹.

- ❖ يتعين على الشركات المملوكة للدولة الإبلاغ عن المعلومات المالية وغير المالية المهمة الخاصة بالشركة بما يتماشى مع معايير الإفصاح العالية الجودة والمتعارف عليها دولياً، بما في ذلك المجالات التي تثير مخاوف الدولة كمالك وكذلك الجمهور. وذلك يشمل بوجه خاص، أنشطة الشركات المملوكة للدولة التي يتم تنفيذها لخدمة المصلحة العامة. مع مراعاة قدرة الشركة وحجمها، تشمل الأمثلة على تلك المعلومات ما يلي:
- إصدار بيان واضح للجمهور عن أهداف الشركة ومدى الوفاء بها (وذلك يشمل بالنسبة للشركات المملوكة بالكامل للدولة أي مهام يحددها جهاز ملكية الدولة).
- النتائج المالية والتشغيلية للشركة بما في ذلك، عند الاقتضاء، ترتيبات التكاليف والتمويل المتعلقة بأهداف السياسة العامة.
- هيكل الحوكمة والملكية والتصويت الخاص بالشركة، بما في ذلك مضمون أي دليل أو سياسة بشأن حوكمة الشركات وعمليات التنفيذ الخاصة بها.
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين.
- مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وعملية الاختيار بما في ذلك السياسات حول تنوع أعضاء مجلس الإدارة والأدوار التي يؤديونها في مجالس إدارة أخرى وما إذا كان يعتبرهم مجلس إدارة الشركة المملوكة للدولة على أنهم مستقلين.
- أية أخطار كبيرة متوقعة والإجراءات التي اتخذت لإدارة هذه المخاطر.

¹ OECD, Op.cit, p 23.

- أية مساعدة مالية، بما في ذلك الضمانات التي حصلت عليها الشركة من الدولة والالتزامات التي تم تقديمها نيابة عن الشركة المملوكة للدولة، بما في ذلك الالتزامات والمسؤوليات التعاقدية الناتجة عن الشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- أية عملية كبيرة بين الدولة وهيئات أخرى ذات الصلة¹.
- أية مسألة ذات صلة متعلقة بالموظفين وأصحاب المصالح الآخرين.
- ❖ يجب أن تخضع البيانات المالية السنوية الخاصة بالشركات المملوكة للدولة لمراجعة خارجية مستقلة على أساس معايير عالية الجودة. ولا تغني بعض إجراءات الرقابة التي تقوم بها الدولة عن القيام بالمراجعة الخارجية المستقلة.
- ❖ يتعين على جهاز الملكية أن يعد تقارير متسقة حول الشركات المملوكة للدولة، وأن يقوم سنويا بنشر تقرير شامل عن تلك الشركات. وتقضي الممارسات الجيدة باستخدام شبكة الإنترنت لتسهيل حصول الجمهور على هذه التقارير.

رابعاً: العلاقات مع أصحاب المصالح وممارسة الأعمال بمسؤولية

يجب أن تعترف سياسة ملكية الدولة بشكل تام بمسؤوليات الشركات المملوكة للدولة تجاه أصحاب المصالح، وأن تطلب أن تقوم هذه الشركات بتقديم التقارير عن علاقاتها مع أصحاب المصالح. ويجب أن توضح ما هي توقعات الدولة بشأن ممارسة الأعمال بمسؤولية من قبل الشركات المملوكة للدولة للأعمال².

أ. يتعين على الحكومة وأجهزة ملكية الدولة والشركات المملوكة للدولة ذاتها أن تعترف وتحترم حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون أو الاتفاقات المشتركة.

¹ OECD, Op.cit, p24.

² Idem, p22.

ب. يتعين على الشركات المملوكة للدولة والمدرجة في البورصة أو الشركات الكبيرة المملوكة للدولة أن تبلغ عن علاقاتها مع أصحاب المصالح، وعند الاقتضاء وكما كان ذلك ممكناً، مع اليد العاملة والدائنين والمجتمعات المعنية.

ج. يتعين على مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة أن تضع وتنفذ وتراقب وتبلغ عن الضوابط الداخلية والقواعد الأخلاقية وبرامج أو تدابير الامتثال، بما فيها تلك التي تساهم في تجنب الاحتيال والفساد. وينبغي أن تقوم على أساس المعايير المطبقة في البلد، بما يتفق مع الالتزامات الدولية وأن يتم تطبيقها على الشركات المملوكة للدولة والشركات التابعة لها.

د. يجب أن تراعي الشركات المملوكة للدولة أعلى المعايير بشأن ممارسة الأعمال بمسؤولية. وينبغي الإفصاح عن توقعات الحكومة في هذا الصدد وتحديد بوضوح آليات تنفيذها.

هـ. يجب عدم استخدام الشركات المملوكة للدولة كوسائل لتمويل الأنشطة السياسية. ولا يتعين على الشركات المملوكة للدولة أن تساهم في الحملات السياسية.¹

¹ OECD, Op.cit, p22.

الفرع الثالث: آليات حوكمة المؤسسات العمومية

تتميز المؤسسات العمومية عن الخاصة بطبيعتها وخصوصياتها ومن ضمنها آليات الحوكمة الخاصة بها. وفيما يلي سيتم عرض أهم آليات حوكمة المؤسسات العمومية.

1. الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات العمومية:

تتمثل الآليات الداخلية للحوكمة في مجموعة الآليات والتدابير التي تصممها وتضعها المؤسسة داخليا، لأجل ضمان التزام الشركة بمبادئ الحوكمة ومن ثم تحقيق الهدف من تصميم وتنفيذ الإطار العام لها، وتتمثل أهمها في الآتي:

1.1. مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو عبارة عن هيكل من الأشخاص يقومون بتوجيه إدارة المؤسسة العمومية والإشراف عليها، وينتخب أعضائه من خلال المساهمين عن طريق عدد أصوات المجموعة والمتناسبة عادة مع الأسهم المحمولة. فهو السلطة الأعلى في المؤسسة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات الضرورية لتحقيق مصلحة المساهمين من خلال منحهم التفويض اللازم، فوظيفته الأساسية هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار ويكون مسؤولا بصفة جماعية في رفع مستوى النجاح والقيادة والتوجيه في المؤسسة.¹

وبهذا يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لكونه يمثل قمة إطار حوكمة المؤسسات العمومية، من خلال اعتبار مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة من بين أهم مبادئ الحوكمة، لذا يعد بناء المؤسسة العمومية لمجلس إدارة فعال نقطة البداية للتطبيق السليم لمبادئ

¹ Singh. H. and Harianto. F., "Management-Board Relationships. Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes". Academy of Management Journal. Vol (32). 1989, p. 127.

حوكمتها، فوجود مجلس إدارة فعال يضمن المحافظة على استمرارية هذا التطبيق والسعي الدائم لتطويره لكي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

كما يلجا مجلس الإدارة للمؤسسة العمومية بغية القيام بواجباته في التوجيه والرقابة إلى تأليف مجموعة من اللجان أبرزها:¹

أ. لجنة التدقيق:

ظهرت الدعوة إلى تشكيل لجنة تدقيق في المؤسسات العمومية لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب إفريقيا في سنة 1994، وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول.

ب. لجنة المكافآت:

وهي مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، مهمتها وضع المكافآت للإدارة العليا ومجلس الإدارة في المؤسسات العمومية؛ وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

ج. لجنة التعيين:

المختصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، تقوم باختيار أفضل الكفاءات والخبرات للعمل بالمؤسسة.

2.1. التدقيق الداخلي:

يعزز التدقيق الداخلي من آلية حوكمة المؤسسة العمومية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العمومية، وتقليل أخطار الفساد الإداري والمالي.

¹ Robert. John, "Agency Theory, Ethics and Corporate Governance ."Presented at the Corporate Governance and ethics conference, Mac Quarie , Graduate school of Management–Sydney, Australia , June–28–30,2004, P 4.

2. الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات العمومية:

تتمثل في مجموعة الآليات والتدابير التي يتم تصميمها ووضعها من خارج الشركة بواسطة صانعي القرارات في الدولة والبيئة الخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة، وتتمثل أهمها في:

1.2. الاندماجات والاكنتسابات:

تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE أن العديد من مؤسسات العمومية لبعض الدول قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكنتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.¹

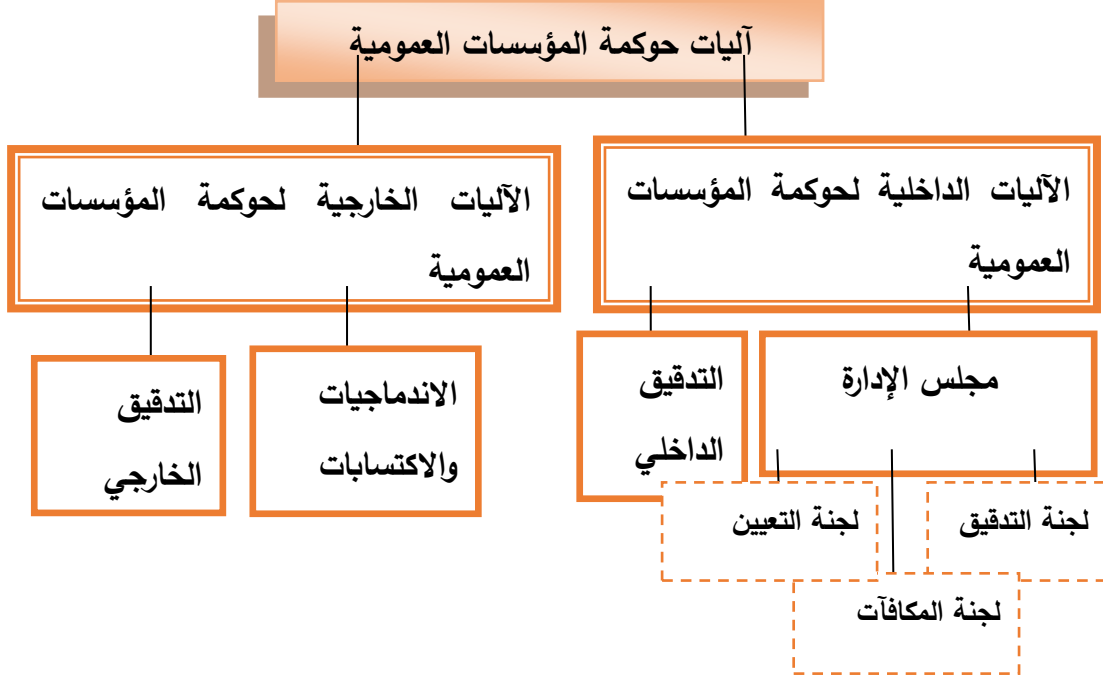
2.2. التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي حيز الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققين الخارجيين هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام.²

¹ Abbott, L. G. and Paker. S. "Auditor Selection and Audit Committee Characteristics", Auditing: A Journal of Prates and Theory Vol. (19). 2000. P 47.

² The Institute of Internal Auditors (IIA). "The Role of Audi ng in Public Sector Governance", 2006. www.thiia.org, P 3.

الشكل رقم 2: آليات حوكمة المؤسسات العمومية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

خلاصة الفصل الأول

إن المساهمة الفعالة والكبيرة للحوكمة المؤسسية في تحسين وتطوير كل مناحي حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ، جميعها تستحوذ على اهتمام العديد من الجهات أفرادا كانوا أو مؤسسات من خلال محاولة تبنيها وممارستها وتكييفها حسب الظروف البيئية التي تميز كل بلد وثقافته، وفي هذا الصدد فقد طرحت عدة مؤسسات دولية على غرار البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرهم مؤشرات لقياس الحوكمة المؤسسية في مختلف الدول وجعلها كأحد مرتكزات الازدهار فيها، حيث نجد شبه إجماع واتفاق على مؤشرات المشاركة والمساءلة والشفافية في قياس مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية وفعاليتها.

وكون أن مفهوم الحوكمة المؤسسية عرف تطورا وارتبط لعقود بالقطاع الخاص فهذا لا يعني عدم فعاليته في القطاع العام إذ تسعى الدول إلى الرفع من مستوى الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد من أجل تحسين البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتحسين من مستوى معيشة المجتمعات.

ومن أجل التطبيق الفعال للحوكمة المؤسسية اريد من تعميق دور الرقابة والمراجعة من خلال تمكين الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية من القيام بدورها في سير العمل.

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية

تمهيد الفصل الثاني

تلعب المؤسسات العمومية الاقتصادية دورا محوريا في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير الخدمات الأساسية وإدارة البنية التحتية ومع ذلك تواجه هذه المؤسسات تحديات عديدة تتعلق بالأداء والكفاءة تعتبر هذه التحديات من أبرز العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية نتناول في هذه الدراسة أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.

يعتبر فهم أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية أمرا معقدا ويتطلب دراسة عدة جوانب تشمل الهيكل التنظيم والسياسات الحكومية الثقافة التنموية وكفاءة الإدارة تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال استعراض الأدبيات الحالية وتحديد الثغرات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة لتعزيز الفهم وتحسين الأداء. وتم تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.
- المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

أصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسات يمثل شرطاً أساسياً للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار، والذي لم يعد أمراً اختيارياً، وهو هدف أساسي لتطوير ودعم القدرة التنافسية، التي تلعب دوراً نشطاً في الفكر الاستراتيجي لمنظمة ما، سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة، ويلعب دوراً مهماً في تطوير الأداء الاستراتيجي، لأن طبيعة البيئة تنافسية تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، وتسعى المؤسسات جميعها إلى الاستمرار من خلال تحقيق أعلى معدلات الأداء. وفي هذا الإطار، سنتناول في هذا المبحث إلى ماهية الأداء، أساليب قياسه وكيفية تقييمه وتحسينه.

المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. لذا ارتأينا في هذا المطلب التطرق لكل من تعريف الأداء تصنيفاته مستوياته، كما سنشير إلى العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

يحتل الأداء مكانة مهمة وأساسية في عمليات التسيير لدى المؤسسة فالهدف الأساسي لها هو الحصول على نتائج تنسجم وتتوافق مع رسالتها وللوقوف على ذلك يجب التوصل إلى مفهوم واضح للأداء.

1. لغة

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "performance" حيث يعود أصل كلمة أداء إلى القرن الثالث عشر، حيث تم اشتقاقها من كلمة perform التي تعني إنجاز أو تنفيذ، واستمد المصطلح مفهومه الواسع في القرن الخامس عشر من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل to perform والذي يعني إنجاز عملية أو مهمة.¹

2. اصطلاحاً

تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"².

عرف ميلار وبروملي الأداء: "على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

كما عرفه بيتر داركر: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁴.

ويتمثل الأداء بالنسبة لأحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"⁵.

¹ وردة حدوش وجدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 950.

² علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط 1 دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 64.

³ نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 36.

⁴ نهى أحمد الحايك، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002، ص 415.

يرى توفيق محمد عبد المحسن: "الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹ من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء يتمحور حول الأهداف المحققة أي المستهدفة.

ويرى إثمار عبد الرزاق محمد أن موضوع الأداء يمثل في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، فموضوع الأداء وقياسه يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي اختلاف في مؤشرات قياسه، ويمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية.²

كما أن هناك من يرى بأن الأداء هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، وأما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد".³

كما يعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. فيعتبر مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.⁴

يعتبر الأداء حسب **D. KAISERGRUBER ET J. HANDRIEU** عن: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" تستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل

¹ توفيق محمد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

² إثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجيه التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 187-188.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

⁴ طالبى بدر الدين ولعساس آسية، أثر التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية، ص 149.

ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية¹.

بينما يرى علي السلمي من خلال تعريفه للأداء على أنه يتكون من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن، بالقسم الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض أما القسم الثاني فهو الإنجاز الفعلي أي الأداء الذي تم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة التي بطلت خلال فترة زمنية محددة².

وعرفته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل ثلاث أبعاد: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الناشطة بها (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجية)³.

كما أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴.

ومن خلال المفاهيم السابقة خلصت الباحثة إلى أن الأداء يعبر عن مفهوم يعكس النجاح أو الفشل الذي حققته المؤسسة، ويعكس درجة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وغاياتها

¹ جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كألية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019، ص 124.

² جمال العسالي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ وردة حدوش وجدي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 950.

⁴ بوسليمان صليحة، مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية SAPTA، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص: مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2020، ص 85.

طويلة المدى، وبالتالي يعكس استمرار وجودها على مستوى السوق وتحقيق النمو من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها.

3. أنواع الأداء

تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تتطوي ضمنه أداءات محددة؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

1.3. حسب معيار الزمن¹

1.1.3. الأداء في المدى القصير

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير في هذا المجال متعلق بما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال.
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين.

2.1.3. الأداء في المدى المتوسط

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها والقدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

¹ جورج جاكسون، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 59. 41-42

- النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة أو مؤسسة.

3.1.3. الأداء في المدى الطويل

يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع، أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العامة.

2.3. حسب معيار البيئة¹

1.2.3. أداء البيئة الداخلية للمؤسسة

وهو يرتبط أساساً بجميع الأدوات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي حيث إن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه.

2.2.3. أداء البيئة الخارجية للمؤسسة

جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب، أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، وغالباً ما يتعثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

¹ نهى أحمد الحايك، مرجع سبق ذكره، ص42.

3.3. حسب معيار الوظيفي¹

1.3.3. أداء الوظيفة المالية

قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها.

2.3.3. أداء وظيفة الموارد البشرية

تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية.

3.3.3. أداء وظيفة التسويق

القدرة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علاقة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين وتعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية.

4.3.3. أداء وظيفة الإنتاج والعمليات

قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

¹ نهى أحمد الحايك، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

4.3. حسب معيار الشمولية¹

1.4.3. الأداء الكلي

الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وهو مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية الشمولية، الأرباح والنمو.

2.4.3. الأداء الجزئي

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختل باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. أي أن الأداء الجزئي هو الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة.

5.3. حسب معيار الطبيعة

ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية²:

1.5.3. الأداء الاقتصادي

ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي. ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا

¹ عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقسيم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2001، ص 89.
² عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 52.

على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لابد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج مهمة حول الأداء الاقتصادي.

2.5.3. الأداء الاجتماعي

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

3.3.5. الأداء التكنولوجي

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

4.3.5. الأداء الإداري

يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة. ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.¹

¹ عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء وأهميته

1) أبعاد الأداء

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وعليه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي¹:

1.1. البعد التنظيمي للأداء

ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسير المؤسسة معايير يتم على أسسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفعالية، وهذا الأخير الناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

2.1. البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا يدل على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، ويتجلى دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

¹ عمر تيمجدبين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013، ص50.

2) أهمية الأداء

تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة للأداء، حيث تتجلى في الأبعاد الثلاث الرئيسية¹:

- 1.2. **البعد النظري:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المتطلبات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يشمل اختيارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- 2.2. **البعد التجريبي:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات والبحوث للإدارة الإستراتيجية الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- 2.3. **البعد الإداري:** يظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجرى في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

الفرع الثالث: مستويات الأداء

للأداء مجموعة من المستويات تتمكن المؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، تتمثل فيما يلي²:

1.2. الأداء الاستثنائي

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المريحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

¹ وائل محمود صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 40.

² خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 385.

2.2. الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

3.2. الأداء الجيد جدا

يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4.2. الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5.2. الأداء المعتدل

يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على اللازمة للبقاء والنمو.

6.2. الأداء الضعيف

الذي يمثل أداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.¹

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 385.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة المؤشرات العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. وندرج أهمها فيما يأتي:

1- حجم المؤسسة

يشير كلا من **James & Hoque** إلى أن ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال والمراقبة داخل المنظمة أي أن هناك تعقدا متزايدا في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع بشكل طردي مع حجمها، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية لتساير النشاطات، هذا ما سيؤدي إلى تراكم معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عنقده وتجميع المؤشرات وتنقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحيح للواقع على عكس منظمات الأعمال الأقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها.¹

2- إستراتيجية المؤسسة

قدم (**Porter, 1980**) ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة² وأشار حينها بان المنظمات التي تعتمد إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة ومتطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب، أما إستراتيجية التمييز تركز على رضا العملاء وتنمية العلاقات مما يفترض على المنظمة استخدام مؤشرات غير

¹ Hoque. Z, & James. W., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol.12,USA, 2000, p 17.

² Porter, M, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980, 11.

مالية بشكل أوسع، في حينها نجد إستراتيجية التركيز بان المنظمة تسعى إلى التركيز على قطاع معين أو جزء من السوق وتحاول فهم احتياجاته بعمق ومن الواضح بان هناك اختلافات بين هذه الاستراتيجيات الثلاثة التي تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر دقة وعلى تحليل وتذليل العقبات.

3- البيئة الخارجية للمؤسسة

إن المنظمات والمؤسسات ناتجة عن تفاعلات مستمرة ومتنوعة لعناصر البيئة فهي تتأثر وتؤثر بالمحيط المتفاعلة معه، فتنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات والأحجام حيث أشار (Dixon, 1990) إلى أن كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وأقل تعقيداً تعتمد المؤسسة في قياس الأداء على المؤشرات المالية والعكس بالعكس، وبازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة ستدفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير مالية يسمح لها بتكييف إستراتيجيتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات فدرجة استخدام المؤشرات المالية وغير المالية يتوقف على مدى استقرار البيئة ودرجة تعقيدها.¹

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء وتحسينه

يمثل كل من قياس وتقييم، إضافة إلى تحسين الأداء عناصر مهمة يجب تطويرها من قبل المؤسسات، حيث تعتبر آليات أساسية ضمن العمليات الإدارية، في المؤسسة لا تقل قدراً عن العمليات الإدارية الأخرى، كاتخاذ القرار وغيرها. سنحاول من خلال المطلب التطرق إلى عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة، إلى جانب إبراز كيفية تحسينه.

¹ Hayes D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting", American Accounting Review ,B.C , January 1977, pp 22-39.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

اختلفت تعاريف قياس الأداء من باحث إلى آخر ندرج بعضها في هذا الفرع إضافة إلى إبراز أهميته.

أولاً: مفهوم قياس الأداء

يمكن تعريف قياس الأداء في المؤسسة بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيله، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقاً، كما يمكن تعريفه بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة كافة أشكال المؤسسات¹.

عرف قياس الأداء كذلك بأنه "الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة"².

أيضاً عرف بأنه "عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ"³.

ومنهم من يعرفه بأنه تقدير نتائج الأعمال من أجل:

- تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة، وكفاية عملياتها.
- إجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات⁴.

كما يعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات التابعة له من خلال

¹ جمال العسالي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² بوسليمان صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

³ نفس المرجع.

⁴ مجموعة مؤلفين ترجمة: الحارث النهان، قياس الأداء (حلول من الخبراء لتحديات يومية)، ط1، العيبكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 17.

استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب تكرارها في المستقبل وكذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها وبما يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة.¹

وعرف رسلان نبيل إسماعيل قياس الأداء على أنه تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلاً عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات المماثلة الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية².

غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسات ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلاً عن نوع جديد من الموارد جعلت الأداء تقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية غير صالح للمؤسسة لأن المؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثران عليها. كما أن هذه المؤسسة قد أصبحت معلوماتية متعددة الثقافات، شبكية، أفقية، رؤيوية ... الخ، وبما أن الأداء هو الذي يحدد الدرجة لإرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المؤسسة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل الآتية³:

- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك.

- تحديد تطلعات مختلف الأطراف.

¹ مشيب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص 72.

² مشيب بن عايض القحطاني، نفس المرجع، ص 73.

³ بوسليمان صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه.

ثانيا: أهمية قياس الأداء

تتمثل أهمية قياس الأداء بما يلي¹:

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث إنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوي أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكليف هذه البرامج.

¹ نهى أحمد الحايك، مرجع سبق ذكره، ص 45.

إضافة إلى انه يفيد في¹:

- تعزيز المساءلة.
- تحسين عملية توصيل الخدمات.
- إيصال جهود المؤسسة للمتعاملين.
- إعلام المتعاملين.
- تحديد الغايات والمعايير.
- اكتشاف المشاكل ومعالجتها.
- إدارة العمليات وتحسينها.
- توثيق الإنجازات.
- الحصول على صورة واضحة حول فاعلية، وكفاءة البرامج، والعمليات، والأفراد.
- تحديد مسالة ما إذا كانت المؤسسة تنفذ رؤيتها وتلبي غاياتها الإستراتيجية التي تركز على العملاء.
- توفير نتائج قابلة للقياس لغرض إظهار سير التقدم نحو الغايات والأهداف.
- تحديد فاعلية المؤسسة.

الفرع الثاني: منهجيات ومؤشرات قياس الأداء

أولاً: منهجيات قياس الأداء

منهجيات قياس الأداء هي أدوات قياس تعتمد على مجموعة من العمليات والطرق والأساليب العلمية التي تمت تجربتها وثبتت فاعليتها، وتقوم المنظمات المختلفة باستخدام

¹ بوسليمان صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

العديد من أنظمة القياس من أجل تحسين مستوى أدائها، وبناء على ذلك تتعدد نماذج قياس الأداء بتعدد النتائج المرغوب قياسها ومنها¹:

أ. نموذج الأعمال المتميزة (Business Excellence Model) والذي يتضمن تسعة عناصر، خمسة تغطي عمل المنظمة (القيادة، العاملين، السياسة والإستراتيجية، الشركات والموارد، والعمليات)، وأربعة تركز على النتائج (رضاء العاملين، رضاء المستفيدين، الأثر في المجتمع، ونتائج مؤشرات الأداء).

ب. الاستثمار في الأفراد (Investment in Peoples) والذي يتمثل في التطور بالعنصر البشري من جميع الجوانب، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة.

ج. نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking ويعتبر أحد النماذج التقليدية لقياس الأداء، ويستخدم لمراجعة أعمال المؤسسة نفسه عن فترة أو فترات سابقة ومع منظمات مماثلة في النشاط، بغرض السعي إلى تصحيح الاختلالات.

د. نموذج جودة الخدمة Servqual ويستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.²

هـ. نموذج الستة سيجما Six Sigma وهو من النماذج التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستويات رضاء للعملاء، وتقوم منهجية الستة سيجما في توجيهها الأساسي على تطبيق إستراتيجية تعتمد على القياس الذي يركز على تحسين العملية وتقليل الاختلال، وتعتبر الإستراتيجية المدعومة بمنهجية الستة سيجما تدعى DMAIC (وهي عَرَف Define، قس Measure، حل Analyze، حسن Improve،

¹ مشيب بن عايش القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² نفس المرجع، ص 78.

اضبط (Control)، وهي نظام تحسين للعمليات الموجودة التي تتحرف أقل من المواصفات وتحتاج للتحسين بشكل تزايدى.

و. نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) Data Envelopment Analysis يستخدم في قياس الكفاءة، ويعتبر الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة يتم قياسها بوحدات مختلفة، ويمثل هذا المقياس أداة جديدة قوية للمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وتم استخدامه بصورة واسعة، ووجدت تطبيقات متعددة له في قطاعات الاقتصاد المختلفة، ويخدم أهداف المنظمات باعتباره مرشدا للمنظمات لتطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها.¹

ز. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC) وتعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمة الحكومية وإستراتيجيتها الموضوعية، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن BSC تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.²

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء

1. مفهوم مؤشرات القياس

هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للأجهزة والمنظمات فتسمح المؤشرات بقياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو

¹ مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² نفس المرجع، ص 79-80.

ليس كذلك كما يستعمل التوصيف على أنه مقياس لمكافأة الموظفين وعند اختيار المؤشرات يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول لأهدافها.¹

2. خصائص مؤشرات قياس الأداء

من بين أهم الخصائص التي على المنظمة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي²:

1.2. معنوية المؤشر

ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.

2.2. الوضوح

وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.

3.2. سرعة الحصول عليه

وهذا ليضمن للمنظمة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب.

4.2. الشمولية

تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المنظمة.

إضافة إلى:

¹ مشيب بن عايش القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس، العدد 16، 2021، ص 204.

- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار.
- إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.
- يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
- كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.

3. مؤشرات قياس الأداء

تستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي¹:

1.3. المؤشرات التقليدية

تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية. يعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

2.4. المؤشرات الحديثة

إن المؤشرات التقليدية تركز على الجانب المالي فتعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وبداية من التسعينات تم النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها و تطويرها بما يتلاءم ومستجدات

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009، ص 223-226.

المحيط، ومحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر القيادة، المقاييس ظل تزوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي، وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في: بطاقة قياس الأداء المتوازن، لوحة القيادة، المقاييس الأساسية الأخرى (تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبئ بها، تخفيض الأجل، الجودة، احترام البرنامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة).

الفرع الثالث: تقييم الأداء وتحسينه

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه.

أولاً: تقييم الأداء

على الرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما.

1. تعريف تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية لما لها أثر على استمرارها ونموها وتطورها، وقد أعطى الباحثون عدة تعاريف لتقييم الأداء منها ما يلي:

تقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، منهم من يرى أن تقييم الأداء "هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا، والوقوف على الانحرافات وتبيريها".¹

¹ عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 57.

كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها.¹

كما أن هناك من عرفه " عبارة عن مجموعة من التقنيات في تركيب متناسق تهدف الى تقييم سلوكيات ونشاطات معينة انطلاقا من مؤشرات كمية في ظرف زمني معين".²

كما عرف كذلك بأنه "يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما والوقوف على الانحرافات، وتبريرها وتحديد المسؤولية الإدارية عنها (البشرية)، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك".³

باختصار ومما سبق ذكره، يمكننا القول بان تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى قياس العمل المنجز من قبل منظمة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما هو مخطط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور وأوجه القصور والانحرافات إن وجدت وكيفية معالجتها في الحاضر وفي المستقبل.

2. أنواع تقييم الأداء

تتدرج عملية تقييم الأداء ضمن العملية الشاملة للنشاط بأكمله في المؤسسة، ويمكن تحديد أنواع تقييم الأداء⁴:

1.2. تقييم الأداء المخطط

يتمثل هذا النوع من تقييم الأداء في التحقيق من مدى الوصول إلى الأهداف المخططة، و ذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط و السياسات الموضوعة مع المؤشرات

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 22.

² بوسليمان صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ عيد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 43.

الفعلية و هذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية و ربما تكون لفترات متوسطة المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات، و هذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة و إيضاح الانحرافات و الأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات و المعالجات اللازمة لها، إلا انه يجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة الظروف التي أحيطت بتنفيذ الخطة و التي لها تأثير مباشر على نتائج المؤسسة.

2.2. تقييم الأداء الفعلي

السنة، و يقيم الأداء الفعلي بتقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية، و هذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الاختلافات التي تحدث و قياس درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، و هذا طبعا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية و دراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة، و على ضوء ما تكشفه المعايير و النسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة، يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته من نتائج خلال السنة المالية المعنية و السنوات السابقة أيضا.

3.2. تقييم الأداء المعياري

يقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية، و يأخذ هذا نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج و المبيعات و الأرباح و القيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم ما إذا ما كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات و القدرات الإنتاجية للمؤسسة، أو عن طريق مقارنة النسب و المعدلات المعيارية.¹

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

4.2. تقييم الأداء العام

حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعالية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتميز بين أهمية نشاط وآخر وهذا بإعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا باستخدام هذه الأرجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعالية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

3. أهداف تقييم الأداء

ويكتمل مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه ومنها ما يلي¹:

- أ. تعيين الأداء والإنتاجية.
- ب. معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
- ج. تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- د. الهدف من تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية.
- هـ. تقييم الأداء المؤسسي يعكس أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.
- و. يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي إلى تقريب النتائج من التوقعات، والتنبؤ بأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- ز. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وما يناسب مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم لتحقيق مبدأ "الفرد المناسب في المكان المناسب".
- ح. تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد، وترشيدهم لمصالحهم ومصالح المنظمة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2014، ص 15-13.

ط. اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.

4. مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي:

1.3. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.¹

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي²:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتقادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² نفس المرجع، ص 30-31.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييماً لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.¹

2.3. تقييم الأداء على المستوى الجزئي

يعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملًا ومتماثلًا للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء. وتتطلب عملية التقييم على هذا المستوى قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشداً بالخطط والأهداف المحددة وذلك من خلال²:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.
- مفاحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الإنجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.
- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² نفس المرجع، ص 31.

3.3. تقييم الأداء على المستوى الفردي

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل. ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية¹:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

4. خطوات تقييم الأداء

يمر تقييم الأداء المؤسسي بأربع مراحل أساسية للوصول إلى فعالية التقييم وكفاءته وهي

كالتالي²:

1.4. تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز

المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية، ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية، وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج، وقد تكون هذه

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

المعايير كمية أو إحصائية أو غير كمية، وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، التكلفة، حجم الإنتاج، والمستوى التالف.

2.5. قياس الإنجاز الفعلي: وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل أفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

3.4. مقارنة إنجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه خطوة هو التوصيف الدقيق

لأنحراف والأخطاء التي حدثت في عملية إنجاز إذا كان هناك انحرافات غير مقبولة عن معايير الموضوعية لإنجاز يتم توجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع معايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات أي عند تلك خطوة.

4.4. تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان

الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعا لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو أخطاء مرة ثانية.

ثانيا: تحسين الأداء

1. مفهوم تحسين الأداء

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر التالية:¹ الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا

¹ شطارة نبيلة ولبرش سارة، مداخلة حول دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة 02، ص8.

والتكلفة وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي¹:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

2. خطوات تحسين الأداء

تحسين الأداء هو الضمان بان المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتحدي الذي تواجهه ويتم تحسين الأداء بإتباع الخطوات التالية:

1.2. تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

2.2. البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة،² ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي

¹ شطارة نبيلة ولبرش سارة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2008، ص 50.

إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3.2. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4.2. التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة ضعتها يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظاما للمتابعة، يليها تضمين مفاهيم التغيير المرغوبة في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

5.2. مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب تواجد وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير

¹ أمال نمر حسين صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 49.

الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك يتم الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

3. أساليب تحسين الأداء

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن بعض المداخل أهمها:

- الجودة الشاملة.

- إعادة الهندسة.

1.3. الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي: "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"¹، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائننا.²

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 612.

² الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 66.

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداء ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الأيزو (ISO) المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

2.3. إعادة الهندسة

تعرف إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"¹، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

وإعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها².

¹ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص 12.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 163.

وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بغين الاعتبار، وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، ولسد فجوة الأداء، ولقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعاً، ولكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

4. نماذج تحسين الأداء

تعددت مساهمات الباحثين والمفكرين للوصول إلى مجموعة من النماذج الفكرية التي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء، على حسب توجهاتهم الفكرية (علماء النفس، الاجتماع، الاقتصاد، الإدارة)، والتي تم الاستفادة منها أكثر في المجال الإداري - التسييري - سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو بأداء المؤسسة، يمكن تقسيمها إلى ثلاث تصنيفات وهي¹:

- النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء؛

- النماذج الشخصية؛

- نماذج العمليات.

1.4. النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء

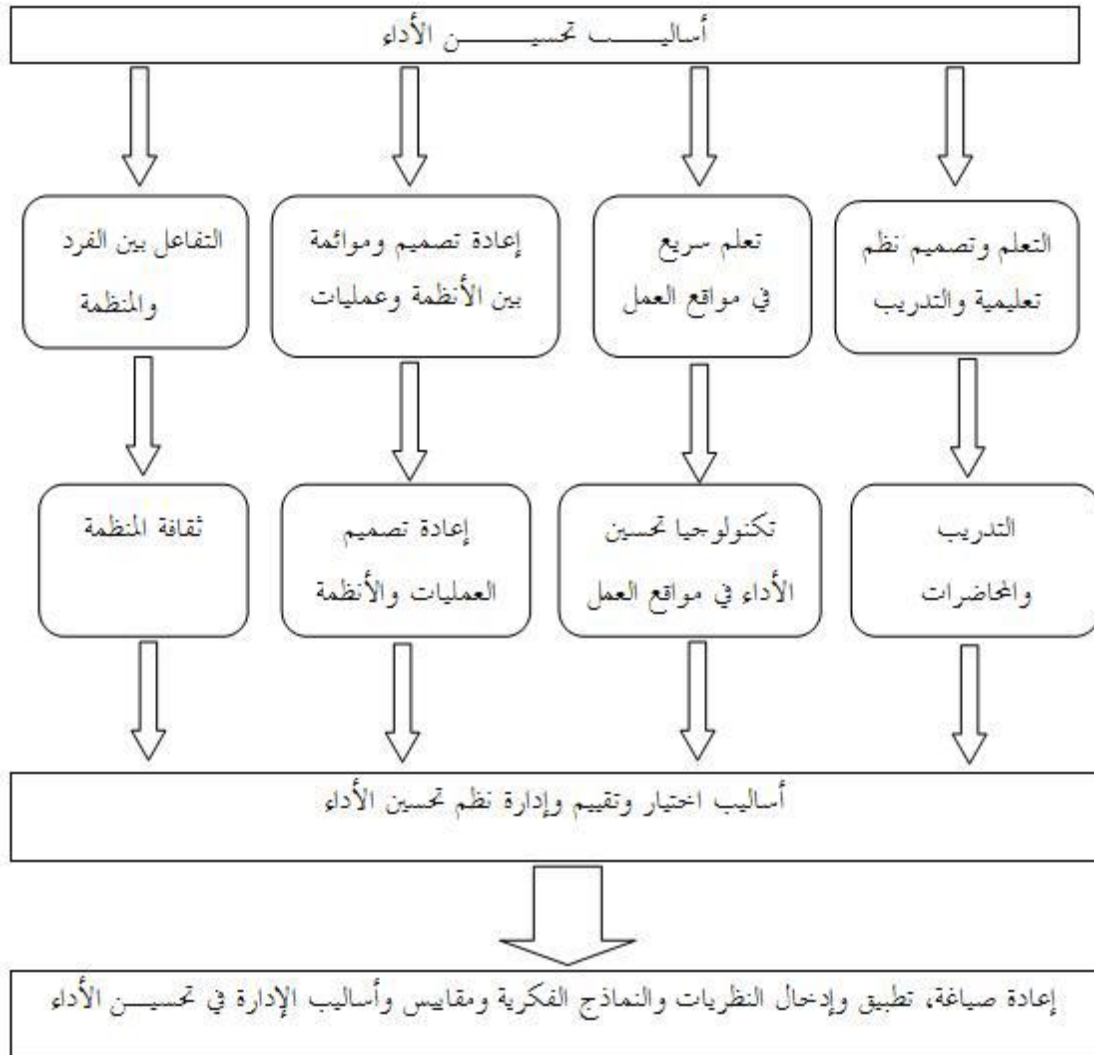
حسب هذا التصنيف يمكن الإشارة إلى نموذجين وهما:

1.1.4. النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء

مجموعة من الأساليب والعمليات التي على أساسها يتم تحسين الأداء، والتي يمكن إيضاحها من خلال الشكل الموالي:

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 122-136.

الشكل رقم 3: النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

من خلال هذا الشكل، نجد أن التركيز على تحسين أداء المؤسسة يمكن ربطه بثلاثة مستويات وهي تتعلق بالأداء البشري من خلال التركيز أكثر على التدريب، أي أداء الأفراد الذين يعملون في مختلف المستويات، بالإضافة إلى التحسين الناجم عن الأسس النظرية والعملية التي ترمي إلى إيجاد إجراءات وتوجه نظمي لحل المشكلات العملية،¹ والعمل على

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 109.

موائمة الأنظمة والعمليات للأهداف، والبحث عن سبل تفاعل الفرد مع المنظمة ونشر ثقافة المنظمة بما يتناسب مع أهداف مواردها البشرية.

2.1.4. النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء

يُعد النموذج الفكري لتحسين الأداء الذي طورته الجمعية الدولية لتحسين الأداء، محوراً رئيسياً ينتقل بنا من مرحلة التدريب إلى مرحلة تعزيز الأداء البشري. ويُطبق هذا النموذج من خلال سلسلة من الخطوات المتسلسلة والمتراصة، تبدأ بتحليل الأداء، حيث يُقيّم الأداء الحالي للموارد البشرية في المنظمة مقابل الأداء المثالي المنشود، مع التركيز على الكفاءات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. تليها خطوة تحليل الأسباب، التي تُعنى بتحديد العوامل الكامنة وراء أية فجوات أدائية، وتُمهّد الطريق لاختيار الأساليب الأمثل للتدخل والتصميم والتنفيذ وإدارة التغيير وأخيراً التقييم.

ويُشار في هذا السياق إلى أن الأسباب وراء الفجوات في الأداء قد تكون متعددة، وتشمل عوامل مثل نقص الحوافز والمكافآت، القصور في المعلومات والتغذية الراجعة، إضافةً إلى النواقص في المعارف والمهارات اللازمة للموارد البشرية، مما يُبرز الحاجة إلى التدريب الموجه نحو تحسين الأداء. وبالتالي، يُعتبر تحليل الأسباب حلقة وصل حيوية تربط بين تحديد الفجوات وبين تطبيق الأساليب العلاجية المناسبة لتضييق هذه الفجوات أو إزالتها بما يتناسب مع التكلفة والمنفعة المرجوة.¹

¹ International Society for Performance Improvement (ISPI). "Human Performance Technology." Retrieved from <https://www.ispi.org/>,

2.4. النماذج التشخيصية

وتتمثل في ثلاثة نماذج وهي:

نماذج هندسة السلوك ل **Thomas. F. Gilbert**، ونموذج عملية تحسين الأداء ل **Joe Harless**، ونموذج مستويات الأداء الثلاثة ل **Geary Rummler**.

هذه النماذج الثلاث تعنى بتحديد المجالات التي يمكن للأساليب المتعلقة بالموارد البشرية أن تعمل فيها ويكون لها تأثير على الأداء.

1.2.4. نموذج هندسة السلوك ل **Thomas. F. Gilbert**

قدم توماس ف. جيلبرت¹ نموذجًا مبتكرًا في هندسة السلوك، والذي أسهم في توسيع نطاق التدخلات التعليمية والتطبيقية، مما أفاد المتخصصين في مجال تصميم الأنظمة التعليمية. يُظهر هذا النموذج تصنيفًا لستة مجالات أداء رئيسية تؤثر في البنية التنظيمية، ويُمكن من خلال تعديل هذه المجالات إحداث تغييرات سلوكية ملموسة. وضع جيلبرت إطارًا يُمكن من خلاله تحديد التدخلات الأكثر ملاءمة لكل مجال، مستفيدًا من مبادئ علم النفس السلوكي لتعزيز تكنولوجيا الأداء البشري. يتألف نمودجه من ست خلايا، حيث تتعلق الخلايا الثلاث الأولى بالبيئة العملية التي تؤثر على أداء الأفراد والفرق داخل المنظمة، في حين ترتبط الخلايا الثلاث الأخرى بالسمات والقدرات الفردية للعاملين. ويمكن إيضاحها فيما يلي:

- تُعتبر المعلومات ركيزة أساسية في توجيه الأداء، إذ تُقدم توصيفًا دقيقًا للمتطلبات وتوجه العاملين نحو كيفية القيام بمهامهم بكفاءة، مع تزويدهم بتغذية راجعة مستمرة تُسهم في تحسين أدائهم. وفي هذا الإطار، تُشكل المعلومات وتداولها عنصرًا حيويًا في نموذج دراستنا، حيث تُساعد في صقل سلوكيات الأفراد وتوجيهها.

¹ Gilbert, T. F. Human Competence: Engineering Worthy Performance. Tribute Edition. Washington, DC: International Society for Performance Improvement, 1996, P: 109-123.

- أما الموارد، فتمثل الأدوات والوقت والمعدات المُصممة لتسهيل الأداء. وتُبرز بطاقة الأداء المتوازنة أهمية البنية التكنولوجية، مهارات الأفراد، والمناخ التنظيمي كمحددات رئيسية للنمو والتعلم التنظيمي. ويُعد امتلاك نظام معلومات فعّال يُقدم بيانات دقيقة عن العملاء والعمليات الداخلية، إلى جانب المهارات والمعارف المناسبة وبيئة عمل محفزة، عوامل مؤثرة بشكل مباشر على أداء الأفراد.

- وفيما يتعلق بالحوافز، فإنها تلعب دورًا محوريًا سواء كانت مادية مثل المكافآت المرتبطة بالأداء، أو معنوية كفرص الترقية والتقدير المهني. وتُساهم هذه الحوافز في تعزيز الأداء وتحفيز العاملين على الإبداع والتميز.

أما بالنسبة للعوامل المرتبطة بالأفراد، فإن المعارف والقدرات والدوافع تُشكل الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الفعّال. ويُمكن تحسين هذه الجوانب من خلال التدريب المستمر، وضمان التوافق بين الأفراد والمهام الموكلة إليهم، وتقدير دوافعهم ورغباتهم لضمان أفضل النتائج.

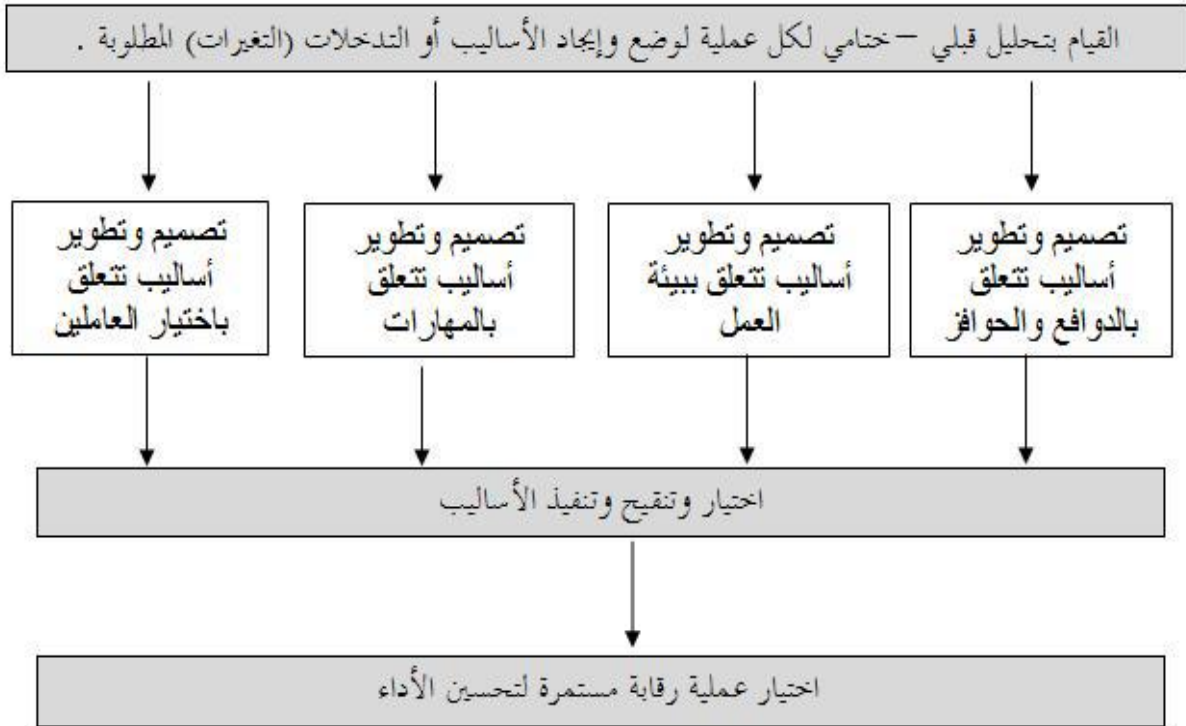
ويُبرز نموذج جيلبرت أهمية البيئة الوظيفية كعامل أساسي في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يُعطى الأولوية لتطوير البيئة التي يعمل بها الأفراد على تغيير الأفراد أنفسهم. يُشدد النموذج على أن العوامل المرتبطة ببيئة العمل تُعد دعائم قوية للأداء الفعّال، ويُعتبر توافرها شرطًا لازمًا لتحقيق مستويات أداء متميزة. ويُلاحظ أن تحسين هذه البيئة يجب أن يسير جنبًا إلى جنب مع تعزيز العوامل الشخصية للعاملين، مثل المعارف والمهارات والدوافع، مع التأكيد على أن النموذج يُولي اهتمامًا خاصًا بالبيئة العملية كمحفز للسلوك الإيجابي والرضا الوظيفي، والذي يُعد عنصرًا مؤثرًا في الأداء العام للأفراد.¹

¹ Gilbert, T. F. Op.cit, P: 143.

2.2.4. نموذج عملية تحسين الأداء لـ Joe Harless

ركز جو هارلس في نموذجهِ على تحسين الأداء البشري ضمن إطار المنظمة، مُعطياً الأولوية لتوجيه الأداء في بيئة العمل. حيث قام بتبسيط الأبعاد الستة التي حددها جيلبرت إلى أربعة أبعاد أساسية، وهي: عملية اختيار الموظفين، تطوير المهارات والمعارف، تحسين بيئة العمل، وتعزيز الدوافع والحوافز. ويُعرف هارلس أيضاً بتطويره للمنحنى الذي يُمثل التحليل القياسي الختامي، والذي يُعد أداة مهمة في تقييم وتحسين الأداء الوظيفي. ويمكن إيضاحه من خلال هذا الشكل¹:

الشكل رقم 4: نموذج عملية تحسين الأداء لـ Joe Harless



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

¹ عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 112.

3.2.4. نموذج مستويات الأداء الثلاثة ل Geary Rummler

يُعطي هذا الباحث¹ الأولوية لتعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة، مُشيرًا إلى التمايز بين الأداء الفردي والتنظيمي، ومؤكدًا على ضرورة تطوير استراتيجيات مُخصصة لكل منهما. يُركز على أهمية المستوى التنظيمي كنقطة انطلاق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات والأعمال، مُتبعًا بذلك التوجه الاستراتيجي للأداء الذي يُركز على العمليات، التصرفات، والأفراد. يُعد المستوى التنظيمي المحور الذي تُبنى عليه هيكلية العمليات وإدارتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم يُصبح تنظيم الأهداف الاستراتيجية مع أهداف العمليات أمرًا حتميًا لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة. كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 5: نشر وتنفيذ الإستراتيجية عن طريق التصرفات



المصدر: Philippe LORINO. Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage pour les processus et les compétences 2eme édition. Edition d'organisation. Paris. 2001, P 103.

¹ Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. Jossey-Bass.

3.3. نماذج العمليات

تعكس نماذج العمليات كيفية تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري ومن أشهرها:

1.3.4. نموذج الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية ل Robert. F. mager

و Peter Pipe

يُعنى نموذج ماجر وبايب¹ للأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية بتحليل الأداء من خلال استقصاء مجموعة من الأسئلة الحاسمة، التي تتناول الفجوة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب. ويُسلط النموذج الضوء على أهمية تقييم هذه الفروقات ومدى جوهريتها، ويتساءل عما إذا كانت تعكس نقصاً في المهارات أو القدرات. كما يُقيّم ما إذا كانت هناك طرق أكثر فعالية للقيام بالمهام، ويُفحص العوامل المؤثرة على الأداء مثل الضغوطات والمكافآت، بالإضافة إلى العقبات التي قد تعترض سبيل الأفراد. وإجابات هذه الأسئلة تُمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء البشري، وبالتالي تُساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحقيق التحسين المنشود.

2.3.4. نموذج تحديد الحاجات التدريبية Allison Rosset

يُعرف نموذج أليسون روسيت لتحديد الاحتياجات التدريبية بأنه عملية دراسة منهجية للمشكلات، تتضمن الابتكار وجمع البيانات والآراء من مصادر متنوعة بهدف اتخاذ قرارات مدروسة وتقديم توصيات للمستقبل. تُشير روسيت إلى ثلاثة دوافع رئيسية لإجراء هذه العملية: وجود مشكلات في الأداء، الحاجة إلى استيعاب أنظمة وتكنولوجيات جديدة، والتدريب الروتيني الذي تُجره المنظمات. يُؤكد النموذج على أهمية مقارنة وتحليل الفجوات بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي، والبحث عن الأسباب الكامنة وراء هذه الفجوات، ومن ثم تقديم حلول فعّالة

¹ Mager, R. F., & Pipe, P. (1997). Analyzing Performance Problems: Or You Really Oughta Wanna. 3rd Edition. The Center for Effective Performance.

تتناول هذه الأسباب وتتغلب على العقبات التي تحول دون الوصول إلى المستويات المرجوة من الأداء.¹

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية

تنتشر المؤسسات العمومية بجميع دول العالم سواء المتقدمة اقتصادياً أو السائرة في طريق النمو، فمع تطور دور الدولة وتزايد نشاطها عبر التاريخ، جعلها تلجأ إلى البحث عن صيغ تنظيمية لمواجهة المهام المتنامية للمواطنين بشكل مستمر وتكون لها القدرة على أداء الأعمال، هذا ما أدى إلى ظهور فكرة إنشاء المؤسسات العمومية والغرض منها هو تنظيم الإدارة العامة في الدولة.

في هذا المبحث نتعرض أولاً لمفهوم المؤسسة العمومية ثم نتناول أنواعها إضافة إلى وظائفها. كما نعرض خصائصها ووظائفها.

من جهة أخرى تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية أساس تنمية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة تسعى لتحقيق التوازنات في شتى المجالات. لذلك من خلال هذا المبحث تحاول الباحثة التعرض إلى بعض التعاريف المقدمة من قبل الباحثين الاقتصاديين والقانونيين والإداريين للمؤسسات العمومية الاقتصادية مع التطرق إلى خصائصها وإضافة إلى توزيعها من حيث الوزن الاقتصادي.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسة العمومية النواة الأساسية الذي يدور حولها أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، لذلك شغلت حيزاً كبيراً من الأبحاث والدراسات في مختلف الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والإيديولوجية، بحكم احتلالها مكانة هامة في تقدم المجتمعات الإنسانية، التي أولتها أهمية في تطورها

¹ Rossett, A. (1987). Training Needs Assessment. Educational Technology Publications.

وتتميتها، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي شهده العالم، والذي مكن المؤسسة من التحكم في إنتاجها واستعمالها من حيث علاقاتها التي تتدخل في تطوير وتحديد الجوانب الاجتماعية والمعنوية للمجتمع.

أولاً: مفهوم المؤسسة العمومية وعناصرها

1. تعريف المؤسسة العمومية

قبل التطرق لتعريف المؤسسة العمومية لا بد من تعريف المؤسسة على حدا. وفيما يخص تعريف المؤسسة فهناك عدة تعاريف وذلك راجع إلى التطور الذي شهدته المؤسسة وكذا إلى اختلاف إيديولوجيات المفكرين والاقتصاديين، ولذلك سنعطي تعاريف مختلفة للمؤسسة ثم نقترح تعريف شامل يلم بكل التعاريف السابقة.

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته".¹

كما يعرفها على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 10.

² نفس المرجع، ص 11.

أيضا المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.¹

المؤسسة هي منظمة عامة أو خاصة تقوم على مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، والتي من خلالها تحقق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة، وقد تكون تجارية أو صناعية أو إدارية.²

كما تعرف بأنها "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.³

المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها.⁴ وبناءا على التعاريف التي قمنا بطرحنا يمكننا أن نخلص إلى أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والتي تعمل في شكل وظائف متناسقة قصد تحقيق مجموعة من الأهداف.

من الناحية اللغوية، يشير مصطلح "المؤسسة العمومية" إلى الكيانات التي تأتي في إطار القطاع العام، والتي تدير وتدير برامج وخدمات لصالح المجتمع بشكل عام. تعكس هذه المؤسسات القيم العامة والغرض العام، وتكون تحت إشراف الحكومة أو الهيئات الرسمية.

¹ رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

² بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 28.

³ بن تركي كريمة، المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: مسيرة البحث عن الهوية وفشل في تحقيق التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا برلين، العدد 13، 2020 ص 239.

⁴ خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 3.

تعرف المؤسسة العمومية على أنها منظمة عامة مملوكة كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الطبقة العامة، سواء كانت هذه المؤسسات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وحتى عسكرية، تنشأ بموجب قوانين خاصة، مما يجعلها أكثر كفاءة وذو فعالية في الأداء.¹

ويعرفها النظام الموحد للمحاسبة الوطنية بأنها "تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسة التجارية، من اجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكنها مملوكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها".²

ويعرفها عمر صخري بأنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".³

أما صمويل عبود فيعرف المؤسسة العمومية على أنها "عبارة عن شكل اقتصادي وتقني واجتماعي وقانوني، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو سلعة للاستهلاك أو تقديم خدمات".⁴

من خلال تعريف صخري وعبود يتضح لنا أن المؤسسة العمومية وسط للتفاعل بين الموارد المادية والبشرية.

¹ محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية الطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص92.

² François Marsal Frédéric : Le Déperissement des Entreprises Publiques, perspectives de l'économie, paris, 1973, P : 15.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص24.

⁴ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص58.

أما من الناحية القانونية فيعرفها كل من:

الأستاذ أحمد محيو على أنها "شخص اعتباري إداري من النموذج التأسيسي الهدف من أحداثها تأمين التسيير المستقل لمرفق الدولة، أو الولاية، أو البلدية، أو لشخص آخر من النموذج التجمعي".¹

ويعرفها الدكتور فهمي محمود شكري " المؤسسة العمومية هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري".²

قد تتنوع المؤسسات العمومية في هياكلها وأهدافها، وقد تشمل الحكومة المركزية والمؤسسات الإقليمية والمحلية، وكذلك الوكالات والمؤسسات الخاصة التي تعمل في مجالات معينة وتخدم المصلحة العامة.

يهدف وجود هذه المؤسسات إلى توفير الخدمات الضرورية للمجتمع، مثل التعليم، والرعاية الصحية، والنقل العام، والأمان الاجتماعي، وتشجيع التنمية الاقتصادية والاجتماعية. المؤسسة العمومية هي كيان يتمتع بشخصية قانونية ويُنشأ بغرض خدمة المصلحة العامة أو تحقيق أهداف عامة. تعتبر المؤسسة العمومية جزءًا من القطاع العام وتختلف عن القطاع الخاص الذي يعمل بأهداف ربحية. وتتميز المؤسسة العمومية بعدة سمات، منها:

- الهدف العام: المؤسسة العمومية تأسست لتحقيق فائدة عامة أو خدمة مصلحة عامة، مثل توفير الخدمات الصحية أو التعليم أو النقل العام.
- الشخصية القانونية: تتمتع المؤسسة العمومية بشخصية قانونية مستقلة عن الأفراد الذين يعملون فيها، مما يمكنها من إبرام العقود والتعامل بشكل قانوني ككيان منفصل.

¹ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1979، ص443.
² عمار عوابدي، القانون الإداري، ج 1، النظام الإداري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، 2008، ص 305.

- تمويل عام: غالبًا ما تعتمد المؤسسات العمومية على تمويل عام من الحكومة أو السلطات المختصة لتلبية احتياجاتها وتنفيذ مهمتها.
- الرقابة العامة: تخضع المؤسسات العمومية لرقابة عامة وتقدير من قبل الحكومة أو هيئات رقابية لضمان تحقيقها لأهدافها العامة بشكل فعال وشفاف.
- الشفافية والمساءلة: يتعين على المؤسسات العمومية توفير معلومات شفافة حول نشاطاتها واستخدامها للموارد العامة، وتحمل مسؤولية تحقيق أهدافها أمام الجمهور والسلطات المختصة.

تشمل أمثلة على المؤسسات العمومية المدارس الحكومية، المستشفيات العامة، ووكالات الحكومة التي تقدم خدمات متنوعة للمواطنين.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة العمومية يتمثل في أنها هي كيان أو هيئة تنظيمية تعمل في إطار القطاع العام، وتكون ملتزمة بخدمة المصلحة العامة والمجتمع. يمكن أن تكون المؤسسات العمومية في مختلف القطاعات مثل التعليم، الصحة، النقل، الخدمات الاجتماعية، وغيرها.

2. عناصر المؤسسة العمومية

هناك أربعة عناصر مرتبطة بالمؤسسة وهي¹:

1.2. الأفراد

حيث العنصر البشري أهم العناصر الأربعة مجتمعة، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بالأفراد وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلغاء الاحتمالات وإمكانيات التطور المؤسسة وتسييرها بشكل آلي.

¹ طاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 29.

2.2. الأفكار

إن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشاؤها بناءا عليها، ثم تم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

3.2. الموارد البشرية

تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، ولذلك لابد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.

4.2. الأهداف

لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.

ثانيا: أنواع ووظائف المؤسسة العمومية

1. أنواع المؤسسات العمومية

تتنوع المؤسسات العمومية وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة، فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة إلى الجماهير، تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات، وأما من حيث النطاق المكاني، تنقسم إلى مؤسسات وطنية وأخرى محلية، إضافة إلى حسب طبيعة نشاطها والتي نذكر منها¹:

1.1. المؤسسات الإدارية

هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة وتستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم والصحة والبريد والخدمات الاجتماعية.

¹ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 26.

2.1. المؤسسات المهنية

هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه المصلحة مهنة معينة مثل: نقابة المحامين، نقابة المهندسين، نقابة الأطباء يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة وتلك، حيث تملك هذه المؤسسة المهنية سلطة تلازم أعضائها المهنية وسياسة الدولة معا.

3.1. المؤسسات الاقتصادية

وظهرت في فرنسا في منتصف القرن 19 إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وأول المؤسسات الاقتصادية وأول المؤسسات الاقتصادية التي ظهرت في فرنسا التسليط البلدية. كانت وظيفة الدولة الحارسة تتحصر في الميدان الإداري الضيق غير انه نظرا لظهور الأفكار الاشتراكية تدخلت الدولة في إدارة الأنشطة الاقتصادية الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية اسند تسميتها إلى منظمة عامة تسمى المؤسسة العامة الاقتصادية وهي تتمتع باستقلال إداري يخول لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله وذلك بقصد إشباع الحاجات العامة ومنحت لها شخصية معنوية واستقلال إداري عن الدولة.

2. وظائف المؤسسة العمومية

تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف أهمها¹:

1.2. إدارة الإنتاج

حيث تسهر إدارة المؤسسة، على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الإنتاج، والخطة الزمنية ومعايير الأداء وغيرها ولا يهم هنا إن كان المنتج ماديا أو معنويا.

¹ طاهر بن خرف الله وآخرون، نفس مرجع سبق ذكره ص 30.

2.2. إدارة الأفراد

وهي تتعلق بالعنصر الباري داخل المؤسسة، وتكون وظيفة المؤسسة حرص على استثمار الموارد البارية الموجودة لديها وحسن واستغلالها والتكفل بانشغالها.

3.2. إدارة التمويل

وتتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطتها المؤسسة وحسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات، وضبط الحسابات وتوفير المشتريات وغيرها.

4.2. إدارة التسويق

وهدفها توصيل الخدمات أو السلع للجماهير في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وبالجودة المطلوبة والسعر المعتدل.

5.2. إدارة الصيانة

تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ومن بينها الحفاظ على كافة المحتويات وحمايتها من التلف.

ثالثا: خصائص وأهداف المؤسسة العمومية

1. خصائص المؤسسات العمومية

للمؤسسة العديد من الخصائص نذكر منها ما يلي¹:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقبتها.
- مرفق عام والهدف منه تحقيق المنفعة العامة.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسية والبرامج وأساليب العمل.

¹ بوعلام بوشاشي، الأمتل في الاقتصاد، د. ط، دار الملكية لنشر، دم، 1998، ص1.

- المرونة أي التأقلم مع المحيط.
- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت فائدتها.
- أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها بمعنى القيام بالنشاط الفعلي الموكل إليها.

2. أهداف المؤسسة العمومية

ويمكن حصر هذه الأهداف في ¹ :

1.2. الأهداف الاقتصادية

- تهدف إلى تغطية المتطلبات الاقتصادية من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، بهدف إتمام الإنتاج في وقته المحدد وتسليمه لطالبيه وتحقيق مستوى في نوعيته.
- التكتيف المستمر لعملية إعادة الإنتاج عن طريق الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة العمومية الاقتصادية مما يضمن التفكير الجدي في السعي نحو الاستقلال الاقتصادي.
- التحسين المتزايد والمستمر للوضع الاقتصادي والاجتماعي للقوى العاملة في المؤسسة.
- تحقيق الهدف الأساسي والضروري لأي مؤسسة تنشيط في المجال الاقتصادي وهو تحقيق الربح حتى تتمكن المؤسسة من تغطية احتياجاتها المالية.

2.2. الأهداف الاجتماعية

- وتتمثل هذه الأهداف في:
- تطوير العاملين من الناحية النفسية والذهنية، وخلق الوعي لديها بأهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وضرورة المحافظة عليها.
- توطيد العلاقات بين العمال من اجل تطوير العمل الجماعي.
- ضمان مستوى معيشي مقبول للعمال من خلال تحسين ورفع قيمة الأجور.

¹ صافي عبد القادر، إشكالية خصوصية القطاع العام في الجزائر، مذكرة لنيل الماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص 101.

- الدعوى إلى التضامن والتماسك في صفوف العمالية.
- تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال على المستوى الواسع (التعليم، الصحة، الترفيه...).

3.2. الأهداف الثقافية

- وتتمثل هذه الأهداف في:
 - تدريب العمال المبتدئين منهم والقدامى بشكل متجدد عن طريق فتح المجال الواسع - للدورات التكوينية.
 - نشر الثقافة التكنولوجية التقنية عن طريق إنشاء مرافق البحث والتنمية بهدف تحديث إمكانات الإنتاج والتخفيف من الأعباء التي تتقل كاهل المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- يتضح من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث أن المؤسسة العمومية هي العصب المحرك للاقتصاد الوطني، والتي تعتبر مجموعة من الوسائل البشرية والمادية تعمل في شكل وظائف متناسقة قصد تحقيق مجموعة من الأهداف، كما تبين لنا أن الهدف الرئيسي للمؤسسة العمومية هو البقاء والاستمرارية في النشاط، وما الربح إلا هدف جزئي يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي، كما رأينا أنه يمكننا تصنيف المؤسسات وفق عدة أسس ومعايير. وتجدر الإشارة إلى أن نشاط هذه المؤسسة لا يكون في الفراغ، بل يكون في بيئة تتسم بالحركية وعدم الاستقرار وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي من خلال دراسة بيئة المؤسسة العمومية الاقتصادية بالتحديد.

المطلب الثاني: المؤسسة العمومية الاقتصادية

- تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية الخلية الأساسية للاقتصاد فهي الوحدة الأساسية المكونة له، كونها تعمل على إنشاء قيم مضافة، ولهذا سنتناول في هذا المبحث المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال تحديد مفهوم لهذا النوع من المؤسسات، خصائصها، توزيعها من حيث الوزن الاقتصادي.

أولاً: ماهية المؤسسة العمومية الاقتصادية وتطورها في الجزائر

1. مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية

المؤسسات العامة الاقتصادية هي تلك المؤسسات العامة التي تزاوّل أنشطة وأعمال اقتصادية بحتة، واقتصادية اجتماعية ثقافية، وتتخصص في تحقيق أهداف عامة اقتصادية إنتاجية أو استهلاكية، وتخضع لنظام قانوني مختلط ومركب من قواعد القانون العام الإداري، والقانون الخاص (القانون المدني والقانون التجاري وقانون العمل)، وذلك حتى تتوفر لها عوامل وشروط المرونة وحرية العمل أكثر، لضمان الفاعلية والرشادة الاقتصادية، لتحقيق أهدافها في أقل وقت، بأقل التكاليف وبأقل الجهود، وبكفاية وجودة.¹

2. مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية:

لقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، بعدة مراحل وعرفت جملة من الإصلاحات والتعديلات التي طرأت على القوانين والتشريعات التي تسيّرّها، وذلك لمواكبة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي حصلت على المستويين المحلي والدولي.

1.2. مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971)

تعتبر أول مرحلة عرفتّها المؤسسة العمومية الاقتصادية حيث تميزت بغياب سياسة واضحة المعالم ونموذج إداري يعمل على تسيير الشؤون المتعلقة بها، وغياب الإطار البشري المؤهل بسبب احتكار المعمرين الفرنسيين لأهم الوظائف الإدارية والتسييرية، فطغت على المؤسسات الفوضى والاضطرابات وواجهتها عدّة مشاكل وصعوبات.²

¹ عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

² عجراد شرحيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018، ص 132-133.

2.2. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980)

بدأت هذه المرحلة بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971، فتم فتح المجال لمساهمة العمال في تسيير ومراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تسيير المؤسسة وطرق إدارتها، عبر انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة، واللجان الدائمة ومجلس الإدارة.¹

3.2. مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988)

شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا للمؤسسة العمومية الاقتصادية على أثر الإصلاح الاقتصادي المطبق، من خلال عملية الهيكلة العضوية التي استهدفت تقسيم الشركات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات وطنية، تضم كل مؤسسة عدد من الوحدات الإنتاجية، لتليها عملية الهيكلة المالية لتحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها هذه المؤسسات، نتيجة العجز المالي المسجل وتراكم الخسائر وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها.²

4.2. مرحلة استقلالية المؤسسات (ابتداء من 1988)

لقد مهد الميثاق الوطني لسنة 1986 لهذه المرحلة، عبر تأكيده على منح المزيد من الاستقلالية الاقتصادية للمؤسسة العمومية، قصد تحسين فعاليتها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية والتحكم الجيد في قواعد التسيير، ثم تجسدت فعليا من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية والذي صدر بشأنه القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات.

لقد عرفت مرحلة استقلالية المؤسسات عدة تعديلات وأشكال مختلفة في تسييرها، فتم إنشاء صناديق المساهمة (1989-1995) قصد فرض رقابة وتمويل المؤسسات العمومية الاقتصادية، نظرا للعجز المالي الكبير التي كانت تعاني منه في المرحلة السابقة وما ترتب عنه من إعادة هيكلة مالية، دون التدخل في شؤون تسييرها، وقد قسمت هذه المؤسسات حسب

¹ عجراد شرحيل، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² نفس المرجع، ص 133.

القطاعات والفروع على هذه الصناديق، وبعد قرار حلها، تم إنشاء مجتمعات اقتصادية تسمى شركات قابضة أو ما يعرف "بالهولدينغ" (1995-2001)، لتقوم بمهمة تسيير أموال الدولة في القطاع الاقتصادي، حيث تشرف على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تنشط في نفس القطاع، عكس صناديق المساهمة التي كانت تضم مؤسسات من قطاعات مختلفة، ليتم بعد ذلك حل هذه الشركات وتعويضها بشركات تسيير مساهمات الدولة أو SGP اختصاراً (2001-2014) بغية تطبيق الأشكال الاقتصادية الملائمة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتطويرها وتأهيلها للشراكة، ووضع إطار تشريعي يضمن السير الحسن ويوفر الأدوات المناسبة لإنجاح عملية خوصصة المؤسسات العمومية وفتح رؤوس أموالها، إلى أن تم حلها هي الأخرى نهاية سنة 2014 واستبدالها بمجمعات مؤسسات أو " Groupes d'entreprises"، ضمن نموذج اقتصادي جديد، وتم وضعها تحت إشراف مباشر من طرف الوزارات الوصية على القطاعات التي تتواجد فيها.¹

ثانياً: خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية، وظائفها وأهميتها

1. خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية

باعتبار المؤسسة الاقتصادية كيان اقتصادي واجتماعي، فلها خصائص وأهداف تميزها عن باقي المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:²

1.1. خاصية الهيكلة المتطورة والملائمة

يعبر الهيكل أساساً عن التكوين العنصري للمؤسسة كيفية تنظيمها، مستويات المسؤولية واتخاذ القرارات فيها، كلما كانت الهيكلة واضحة معبرة عن العلاقات والتبادلات بين الأقسام

¹ عجراد شرحيل، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

² طويل آسيا، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات العولمة قطاع البتروكيماويات (دراسة حالة المؤسسة سوناطراك أوبك)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 5.

والوظائف من جهة ومرنة لتأخذ بالتغيرات المرتبطة بالمحيط والإستراتيجية من جهة أخرى، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف وبالتالي الأداء الجيد والأحسن. وإذا وجدت حالياً مؤسسات اقتصادية لا تولي أهمية للهيكلة فإن خطواتها في البقاء والملائمة مع قوى السوق المتضاربة، ولتكون المؤسسة قادرة على البقاء سيلتزم ما يلي:

- حد أدنى من الأموال الخاصة.

- ظروف سياسية مواتية.

- قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المحيط.

2.1. خاصية التقرب من المستهلك

مما لا شك فيه هو أن وجود المؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك الفعلي أو المتوقع وباعتبار المستقبل ينصح أن تقوم تلك الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو السوق أو المستهلك، وعلى هذا الأساس فإن تكاثر قدرات الإنتاج من جهة، وكذلك الاختلافات بين المستهلكين ومتطلباتهم من جهة أخرى، تفرض على المؤسسة الاقتراب أكثر فأكثر من السوق أو المستهلك وبالتالي فعلى المؤسسة - تقوم - بدراسات تسويقية قصد التعرف على الاحتياجات والرغبات من نواحي الكمية والنوعية والجودة.

3.1. خاصية اللجوء إلى تكنولوجيات المعلومات

تتطوي هذه التكنولوجيات على كل الوسائل التقنية والآلية الحديثة والتي ترتبط بكيفية أو بأخرى بالمعلومات خاصيتها هي أنها تمكن من الحصول وجمع البيانات، معالجتها وتحويلها إلى معلومات موثوق فيها تخزينها وإرسالها عند الطلب دون تأخير، وبالنسبة للمؤسسة الاقتصادية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية خاصة من النوع الاقتصادي، والجدير بالذكر لا هو أن وجود الوسائل المذكورة ذاتها دون استغلالها حيز يعتبر هدر الأموال¹.

¹ محمد سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسيير اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 15.

والمقصود بالإبداع هو الإبداع التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية، أما الجديد فهو كل تغير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء بالإضافة إلى الخصائص السابقة نذكر ما يلي¹:

- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

- التحديد الواضح الأهداف والبرامج وأساليب العمل فيجب على المؤسسة أن تضع أهدافها وتسعى إلى تحقيقها قد تكون أهداف تحقق بكمية ونوعية الإنتاج، أو بتحقيق رقم الأعمال معين، أو بزيادة حاجتها السوقية.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء، بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها لجميع الظروف.

لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فأنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فأنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك أما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها.

- تحقيق استقلالية اقتصادية.

- يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

¹ طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، إضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

2. أهمية المؤسسة العمومية الاقتصادية

إن وجود المؤسسات العمومية الاقتصادية داخل المجتمع ضمن حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية والمصنفة في نوعين أساسيين¹ :

1.2. الأهمية الاجتماعية

ويمكن حصرها فيما يلي:

- توفير الشغل

إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل مما يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني وتختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تنشط فيه وكذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.

- التأثير على الأجور

فالمؤسسات الاقتصادية التي لها وزن مالي قوي تقوم برفع الأجور خاصة إذا كان ذلك محاولة منها استقطاب اليد العاملة، قصد تنمية المجتمع وتطويرها.

- التأثير على الاستهلاك

إن سياسات البيع التي تتبعها المؤسسات تؤثر على استهلاك أفراد المجتمع كما ونوعا، فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي ذلك إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة، وهذا ما يزيد من إمكانية الاستهلاك والرفاهية للمجتمع.

¹ أولاد قادة أمال، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في محاسبة مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2017، ص 55.

2.2. الأهمية الاقتصادية

إضافة للأهمية الاجتماعية للمؤسسات أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجه الاقتصاد الوطني ويمكن حصرها فيما يلي¹:

- دفع عجلة التغيير وظهور منشآت تجارية جديدة

إن ظهور المؤسسات الاقتصادية في المناطق الريفية أو غير الأهلة بالسكان يؤدي إلى التغيير، مما ينتج عن ذلك بناء سكنات للعمال تدشين الطرق، بناء منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجيات العمال الجدد من المرافق الضرورية للحياة.

- التأثير على الأسعار

للمؤسسات دور هام في تحديد الأسعار، فلها القدرة على التأثير في أسعار المنتجات، فقد تخفض سعر سلعة ما قصد جلب المستهلكين لشرائها، مما يزيد الطلب عليها.

3. وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة، معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات فتجري عليها تحويلات معينة لتصبح لدينا مخرجات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات (سلع وخدمات) تباع في السوق مقابل نقود، تشغلها المؤسسة مرة أخرى لتحصل بواسطتها على مدخلات أخرى وهكذا تستمر الدورة الإنتاجية، فنلاحظ أن الناتج الذي يعرض في الأخير على المحيط هو محصلة نشاطات عديدة ومنظمة يمكن تصنيفها كما يلي²:

1.3. وظيفة الإنتاج

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال

¹ أولاد قادة أمال، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² أحلام مخيي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري -قسنطينة، 2007، ص 9.

والمواد الأولية والعمل. أو يمكن اعتبار الإنتاج على أنه عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات صناعية بهدف الاستهلاك المباشر أو غير المباشر. وبالتالي هي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ قرارات، ووضع سياسات توصلنا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن.

2.3. وظيفة التسويق

وهذه الوظيفة تلي وظيفة الإنتاج حيث تساعد المؤسسة على تصريف منتجاتها وتتولى عرضها على المستهلك، اجتذابه وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار والمواصفات، فهي مجموع العمليات المتعلقة بأعمال البيع، النقل، التخزين، الترميم، وتحمل المخاطر والتسعير، والحصول على المعلومات التسويقية والإعلان والترويج وكل ما يؤدي إلى استرداد الأموال التي صرفت، بالإضافة إلى توفير عائد معقول يعوض عما أنفق ويمكن المؤسسة من الاستمرار والتوسع.¹

ونخلص إلى أن التسويق بمختلف مهامه يعمل على قيادة المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق ببرامجها التنموية والتقنية ونظرًا أنها تعمل من أجل البيع وعليها أن تحترم المتطلبات، ليس من أجل تحقيق أكبر أرباح ممكنة وأكثر شمولية لاتساع نصيبها في السوق ومنافستها وبقائها فيه وعملية تباع أكبر كمية ممكنة واحتلال أكبر حجم في السوق، تمر عبر ربط سياستها في مختلف جوانب نشاطها بالتسويق. وتعتبر حسب التغيير المطلوب، وفي إطار القيود التقنية المالية والبشرية المفروضة عليها، داخليًا وخارجيًا، وكذا من خلال تحسين صورتها التجارية لدى المستهلك المقصود وجلبه إليها أكثر مع استعمال أدوات السعر والإشهار وغيرها.²

¹ أحلام مخبي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3.3. الوظيفة الإدارية

وهي الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، وإذا استطاعت الإدارة أن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم، يعني هذا أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح الموجودة، حيث إن التنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، من تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات، وبالتالي يشكل التنظيم الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه لضمان الاستمرار والتوسع¹.

4.3. وظيفة الموارد البشرية

تعمل هذه الوظيفة على تسيير الموارد البشرية بعدما تعمل على اجتذاب العمال الأكفاء، ومن تم وضع السياسات الكفيلة بترقيتهم وتطويرهم، وزيادة ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة وانضباطهم في العمل لا سيما وضعيتهم وعلاقتهم فيما بينهم وبين رؤسائهم².

وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة فهي تهتم بالخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون تطبيق ذلك، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة، على حسب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه، إلا أن هذا لا يعني أن النظام المساندة وفي حالتنا إدارة الأفراد، ليس لها تأثير على الإدارة التنفيذية، بل يتزايد التأثير في القدرات بضيق هامش الحرية كما أن إدارة الأفراد وباعتبارها إدارة مساعدة ومتخصصة ومستقلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة، تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج وخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة. فهي عنوان كبير جدا فهي النظام الذي يكفل الاستثمار الجيد

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1، 1999، ص 13.

² أحلام مخبي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

في العنصر البشري بالدرجة الأولى من خلال دراسة كافة برامج التنمية فيه بدأ من تقييم أداء من خلال ما هو عليه والعمل على التطوير للوصول إلى مراحل جديدة بواسطة التحسين المستمر في المدخلات والمخرجات التي تؤدي إلى الأهداف المرجوة¹.

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة ومن منطلق المؤشرات التالية:

إدارة المؤسسة وأهدافها، البيئة والمجتمع، الوحدات والمجموعات التنظيمية للمؤسسة، العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع والقيم والجهد وتتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذه الجهود يكمن حصرها في العناصر التالية²:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات كما أشرنا سابقاً، بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع النهاية باختيارهم، وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.

- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق على درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

- الاحتفاظ بسجلات العمل منظمة، جاهزة وتحت الطلب.

- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنياً ومعنوياً، ومع فتح مجال الترقية أمامهم.

وحتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها المشار إليه فهي تحبذ إمكانات مادية وبشرية من اختصاصيين في الأمور الإدارية والسيكولوجية والاجتماعية، وبرأس قسم الموارد البشرية حسب الحجم المؤسسة وحاجاتهم إلى هذه المصلحة، المدير قد يصل إلى درجة فرعي أو نائب

¹ طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² نفس المرجع، ص 28.

مدير المؤسسة، ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة، مثل قسم علاقات العمال ويختص بتحليل المناصب وترتيب الوظائف واختيار الخدمات الاجتماعية... الخ

ولا يكفي لمديري مصالح الأفراد لتمتع بقدرات التسيير الإدارية فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا كغيرهم في الإدارة العامة بميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون وغيرها من الصفات التي ذكرها فايول¹ في بداية هذا القرن الماضي في كتابه عن "الإدارة العامة والصناعة" وبالتالي يمكن القول إن إدارة الموارد مثل الإدارة، فالجانب العلمي فيها يأتي من كونها تعتمد على قواعد علمية نتيجة لبحوث ودراسات نظرية وتطبيقية أعطت عدة نظريات في هذا المجال².

أما الجانب الفني فيها: فيعود إلى أن التطبيق لتلك القواعد، والاستفادة في الواقع يعتمد على قدرات المهارة الخارجية والتجربة لدى المسؤولين واتصالاتهم بالأفراد وطريقة تعاملهم، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت والمواقف المستعجلة، بالاعتماد على الخبرة، والبدئية، وسرعة التفكير، والتصرف³.

5.3. الوظيفة المالية

تعتبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكليفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة، وكذا تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المؤسسات أو من خارجها، وبعبارة أخرى تتمثل الوظيفة المالية في المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن

¹ يعد "فايول" من المفكرين الذين قدموا تقسيمات للوظائف الموجودة بالمؤسسة وهذا منذ بداية القرن الماضي، وقد أطلق فايول العمليات على مختلف مجموعات المهام التي تتم في المؤسسات، وقد قدم فايول عددا من الوظائف للمؤسسة الاقتصادية باختلاف أنواعها وتقسيم إلى ستة وظائف أساسية مشهورة تم توزيعها في مجموعتين أساسيتين.

² طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ نفس المرجع، ص 29.

الأموال بالكميات المناسبة والتكلفة الملائمة في الوقت المناسب، والعمل على إنفاقها بطريقة عقلانية لتحقيق أغراض المؤسسة التي تصبوا إليها، الشيء الذي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى¹.

ويمكن أن نذكر باختصار الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة²:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة، طبق لخطة الإستراتيجية والعملية وذلك لتحديد الوسائل المادية الضرورية لتغطية هذا النشاط، والوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف تتفق عليها وزمن تنفيذها.
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة، بحيث العمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية أي أقلها تكلفة للمؤسسة تراعي طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية والمالية وما تحققه المؤسسة من مردودية في ظروفها المالية والمستقبلية ووضعيتها المالية... الخ.
- اختيار أحسن طرق التمويل حيث تكون في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية مالية.
- دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك، حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها وبين اختيار أحسنها وفقا لمعايير مالية، اجتماعية، بيئية... الخ.
- من أهم المهام واعدتها في المؤسسات تسيير الخزينة وسيولتها المالية في إطار نشاطها اليومي حيث تلتقي فيها تسديدها مبرمجة حسب رزنامة زمنية من جهة، وكذا عملية

¹ أحلام مخبي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 26.

تحصيل مقابل المبيعات إلى الزبائن، وأعباء أو مصاريف الاستغلال المختلفة من أجور ومصاريف... الخ تتم حركتها ضمن الخزينة منها واليها.

- متابعة الأموال في الاستعمال، تمر بكل من قسم المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، إذ الأول يقوم بمتابعة تنفيذ الحركات المالية والمادية في مختلف أرجاء ووظائف المؤسسة وتسجيلها حسب الزمن أما قسم المحاسبة التحليلية فيقوم لمتابعة تكاليف المنتجات والبضائع منفصلة وأعباء الأقسام والمصالح وربطها مع المسؤولية عليها والتي على أساسها يتم رصد كفاءة العمليات الإنتاجية وفعاليتها واتخاذ الإجراءات الأزمية لتصحيح ما هو غير مقبول منها من طرف المسؤولين عنها.

إن الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانات المؤسسة وتعمل على تحقيق المردودية المالية. بمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي مع التنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى مثل كل من الشراء، التخزين، والإنتاج والموارد البشرية وغيرها وتحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات فيها¹.

6.3. وظيفة التمويل

التمويل يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسًا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقًا لبرامج وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء إنتاجية أو التبعية، في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب، وطبقًا حتى تتحقق أحسن نتائج أو مردودية في عملية التمويل يجب أن تكون تكاليفها أقل ما يمكن بالعمل على الضغط على مختلف مكوناتها وكذا الاختيار للنوعية أو الجودة المقبولة وهي عوامل معقدة سعى المسؤولون على التحكم فيها بأقصى ما يمكن².

¹ طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 280.

فوظيفة التمويل تتموقع في هيكلين منفصلين عادة، مصلحة الشراء ومصلحة التخزين أو المخازن وكل منهما مستقل في بعض أعماله، ويوفر لها الموارد البشرية والمادية التي تزيد من تخصصها مثل الإعلام الآلي، وغيرها وإلا أن نشاط المصلحتين كنظامين تعمل في شكل من التنسيق المستمر.

وباعتباره أن هذه الوظيفة تتفرع إلى وظيفتين فرعيتين وهما الشراء والتخزين وجب عرض مهام كل منهما على حدة:

- مهام وظيفة الشراء

يمكن إدراك مختلف هذه المهام من خلال الدورة الاستغلالية لنشاط هذه الوظيفة فابتداء من إرسال الطلبات إلى الموردين، ثم متابعة هذه الطلبات حتى استلام المواد الطبيعية المطلوبة ومراقبتها لتسليمها للمخزن ويمكن أن نذكر مهام شراء في النقاط التالية:

- اختيار الموارد أو الموردين المناسبين.

- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسبة.

- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها.

- مراقبة المواد الواردة.¹

إن اختيار أكثر من مورد لنفس السلعة أو أكثرها لها جوانب منها سرعة التنفيذ من الموردين وعدم ربط المؤسسة بظروف وشروط مورد وحيد الذي قد يؤدي إلى التأثير غير المرضي للمؤسسة.

ومن جهة أخرى فإن التعامل مع مورد جيد بالإضافة إلى سهولة المراقبة والمتابعة يمكن أن تحصل منه على مزايا الكمية الكبيرة واستمرار التعامل من خصومات وقرات على تكاليف النقل ومتابعة الطلبات بالإضافة إلى توطيد العلاقة هي من أهم عوامل النجاح في عالم الأعمال والاقتصاد.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 298-305.

- مهام وظيفة التخزين

عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى قسم التخزين تبدأ مهام وظيفة التخزين وهي مجموعة مهام تبدأ من أمن مراقبة عند الدخول المواد إلى المخزن للتأكد من موافقة ما دخل ماديًا ما هو سجل في الفواتير ثم تحفظ المخزونات وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من تسمى الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات.

- ترتيب وحفظ السلع.

- وضع رموزًا تمكن من التعرف السريع والسهل على محتوى المخزن.

- متابعة حركة المخزونات.

- تقديم إشعار إلى قسم الشراء.

- القيام بعملية الجرد الحقيقي.¹

يعتبر التموين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف أنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي الخطوة الأولى من هذه الأنشطة، وتحمل أهمية كبيرة حيث كانت في وقت سابق أقل اهتماما من طرف الإدارة بالمؤسسة، وأقل تنظيما فكانت الإدارة أو الجهة التي تولي إليها مسؤولية التموين في مستويات منخفضة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومع زيادة هذه الوظيفة لدى المسؤولين على إدارة المؤسسة، لما تحتله من وزن في مختلف جوانب النشاط، فقد ارتفعت إلى أعلى المستويات في الهرم الإداري.

وعليه فالتموين كمجموعة مهام وعمليات ويعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها، من خارج المؤسسة أساسًا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبق برامج وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب، وذلك حتى تحقق أحسن نتائج أو مردودية في عملية التموين، يجب أن تكون

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 311.

تكاليفها أقل ما يمكن بالعمل على الضغط على مختلف مكوناتها وكذا الاختيار للنوعية أو الجودة المقبولة وهي عوامل معقدة يسعى المسؤولين على التحكم فيها بأقصى ما يمكن. فوظيفة التمويل ذات دور فعال في رسم المسار الاقتصادي للمؤسسة متمثل في هيكليين منفصلين، مصلحة الشراء ومصلحة التخزين أو المخازن كما ذكرنا سابقاً، نظام يعمل في شكل من التنسيق لتنمية المؤسسة وتطويرها.

ثالثاً: توزيع المؤسسة العمومية الاقتصادية من حيث وزنها الاقتصادي ومحيطها

1. توزيع المؤسسة العمومية من حيث وزنها الاقتصادي

تنقسم وتتفرع المؤسسات العامة الاقتصادية إلى عدة أنواع على أساس المعيار الوظيفي وتخصصها الاقتصادي، مثل المؤسسات العامة الصناعية، والمؤسسات العامة التجارية، والمؤسسات العامة الزراعية، والمؤسسات العامة المالية، ومؤسسات البناء والإسكان، ومؤسسات التنمية الوطنية العامة، والمؤسسات العامة الإنتاجية، والمؤسسات العامة الاستهلاكية.¹

ومن أمثلة المؤسسات العمومية الاقتصادية: الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الشركة الوطنية للتنقيب عن البترول وتصنيعه وتسويقه... الخ، والديوان الوطني للأسواق والتصدير والمؤسسة الوطنية لتوزيع الصحافة في وسط البلاد، والوكالة الوطنية لتطوير استخدام الطاقة وترشيدها.²

من ناحية ركز الباحثة على توزيع المؤسسات من حيث وزنها الاقتصادي والمتمثلة فيما

يلي:³

¹ عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص 321.

² نفس المرجع، ص 324.

³ طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 18.

1.1. المؤسسات الصناعية

وهي ذات طابع إنتاجي، حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تتدرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.

2.1. المؤسسات الفلاحية

هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية.

3.1. المؤسسات التجارية

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحث ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

كل مؤسسة تجارية لها عدة مهام منها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والعالمية التي تعني بتحقيق الأهداف العالمية ووظائف تلتزم بها للمؤسسات التجارية والمتطلبات الدولية أما المهام العالمية يقصد بها أن يوافق العمل التجاري مع الشروط والمواصفات التي طرحت عالمياً ولا يخالف أنظمة التجارة العالمية ووظائف تلتزم بها.

4.1. المؤسسات المالية

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات مالية لباقي المؤسسات من خفض الأموال إلى تقديم القروض ويقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات وهي: الخدمات الصغيرة، الخوصصة وخدمات التوزيع.

5.1. المؤسسات الخدماتية

هي مؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل، والفندقة، والبريد، والمواصلات.¹

¹ فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014-2015، ص 33.

2. محيط المؤسسة الاقتصادية

محيط المؤسسة هو مجموعة متغيرات على مستويات متعددة خارجية على المؤسسة ولها طابع يؤثر على نشاطها وتطورها يكون البعض منها في صالح المؤسسة كالمنافسة، ظهور أسواق جديدة، مبتكرات جديدة والبعض الآخر يكون في غير صالحها، كمطالبات العمال برفع الأجور، القيود الحكومية بشأن تحديد الأسعار.¹

يتحدد المحيط بالمتعاملين سواء كانوا أقل تأثيرا على المؤسسة حاليا أو على الأقل في المستقبل المنظور أو هؤلاء الذين يمكن أن يؤثروا مباشرة على المؤسسة كالزبائن، العاملين، الموردون، المنافسون والسلطات العمومية.

كما يشمل المحيط القرارات ذات الطابع السياسي والقانوني والتي تحدد طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بغيرها من المؤسسات وكذلك هناك المحيط التكنولوجي الذي يعبر عن مستويات الإبداع والتطور، والمحيط الاجتماعي الذي يعبر عن العلاقة بين الإدارة والعمال.² وعليه يمكننا القول إن المحيط هو مجموعة العوامل السائدة التي تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

استنادا إلى التعاريف الخاصة بمحيط المؤسسة الاقتصادية نعرض العناصر الرئيسية المكونة لمحيط هذه المؤسسة والتي تشمل المتغيرات المباشرة والتي تنطوي ضمن المحيط المباشر وهي تلك المتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة على نشاط المؤسسة إضافة إلى المتغيرات غير المباشرة والتي تتغير خارج المؤسسة، ولكن تؤثر فيها وهذه المتغيرات تنطوي ضمن المحيط غير المباشر كما نتطرق إلى كل من المحيط الاقتصادي والإداري والمالي للمؤسسة وتكمن هذه العناصر فيما يلي:

¹ علي الشراوي، وظائف منشآت الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997، ص36.

² أحلام مخبي، مرجع سبق ذكره، ص19.

1.2. المحيط المباشر

يتكون هذا المحيط من متغيرات يطلق عليها اسم بيئة العمل وهي بمثابة أطراف تتعامل بصفة مباشرة مع المؤسسة ويكون لها تأثير عليها ويختلف هذا المحيط باختلاف كل مؤسسة وهذه الأطراف هي¹:

1.1.2. العمال

يؤثر العمال على نشاط المؤسسة من خلال تكوينهم وثقافتهم وكذلك الخصائص الفيزيولوجية التي يتمتعون بها فكلما كانت هذه العوامل متوفرة كلما أدى ذلك إلى المساهمة في رفع مستوى الإنتاج للمؤسسة.

2.1.2. المسيريون

يؤثر المسيريون بصفة مباشرة على المؤسسة ويساهمون في تنظيم نشاطها اعتمادا على كفاءتهم فهذه الأخيرة تعتبر موردا هاما لصالح المؤسسة.

3.1.2. نقابات العمال

تشكل هذه النقابات بغرض الأخذ بعين الاعتبار مطالب العمال من طرف المسيرين فيما يخص رفع الأجور تحسين ظروف العمل، تحديد ساعات العمل... الخ.²

4.1.2. المساهمون

لا يكون تأثير المساهمين على المؤسسة دوما بالأمر الحسن باعتبارهم ملاكها حيث إما تتحقق لهم نسبة معينة من الأرباح أو يتحملون الخسائر الناتجة، فوجود سوق مالي تتوفر فيه عدة بدائل يدفع هذا بالمساهمين إلى التوجه نحو المؤسسة التي تقدم العائد المناسب لهم من خلال المساهمة في رأسمالها وخلافا على ذلك إذا كان العائد غير مناسب فسينسحب المساهمون بالتنازل عن أسهمهم مما يؤدي إلى زيادة حجم الأسهم المعروضة وهذا ما ينجم

¹ أحلام مخيي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

عنه انخفاض سعر السهم الواحد وفقا لقانون الطلب والعرض مع افتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا بدوره سيؤدي إلى انخفاض حجم الأموال الواجب تحصيلها من طرف المؤسسة بغرض تمويل استثماراتها.

5.1.2. الموردون

وهم المتعاملون الذين يوفرون لمؤسسة مواد ذات نوعية وجودة معينة وبكمية محددة، تعتمد عليهم المؤسسة في تحصيل جزء من مدخلاتها ويتبعون سياسات تمويل معينة تؤثر على نشاط المؤسسة إضافة إلى أسعار المواد الموردة والمهلة التي يمنحونها لها للوفاء بالتزاماتها.

6.1.2. المنافسون

وهم المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وبالتالي تتنافس من أجل الحصول على الموارد اللازمة لها، وعلى اكتساب وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن ولهذا يجب على المؤسسة التركيز على نقاط القوة التي تمكنها من البروز والسيطرة على أكبر حصة من السوق هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تعمل على تقوية نقاط الضعف لديها.

7.1.2. المستهلكون

باعتبار المؤسسة كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات يتم تعريفها في السوق فيجب أن يقابل ذلك طلب المستهلكين لهذه السلع بالشكل الذي يضمن تلبية رغباتهم واحتياجاتهم باختلاف أدواقهم واختياراتهم تبعاً لدخلهم فإن لم ترع المؤسسة ذلك فهذا سيدفعهم إلى التوجه إلى سلع وخدمات مؤسسات أخرى منافسة، ولذلك يجب عليها أن تعمل على عرضها بأنسب الأسعار وأحسن نوعية إضافة الترويج والإشهار لمنتجاتها مسبقاً، واتباع سياسة الدفع بالتقسيت باعتبارها سياسات تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها.¹

¹ أحلام مخبي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

8.1.2. الدائون

وهم أصحاب رأس المال الذي تقترضه المؤسسة ويتم التأثير على المؤسسة من خلال وضعهم لشروط تخص مبلغ القرض الممنوح والضمانات المصاحبة له مما يجعلهم يقللون من أخطار الائتمان الممنوح للمؤسسة باعتبارهم لا يملكون الحق في تسيير المؤسسة عكس المساهمين.

2.2. المحيط غير المباشر

ويضم المتغيرات التي تؤثر بشكل عام على مجموع المؤسسات ومجموع المتعاملين الاقتصاديين في مجتمع ما ويتكون هذا المحيط من¹:

1.2.2. المتغيرات الاجتماعية

وهي تلك العوامل التي تخص تركيبة المجتمع من خلال عدد السكان، مناطقهم السكنية، معدل دخلهم، معدل المواليد لديهم... إلخ، وتؤثر على المؤسسة من خلال حجم الطلب على منتجاتها والذي يحدده حجم السكان وفقا لمستوى معيشتهم.

2.2.2. المتغيرات الاقتصادية

وهي تلك العوامل التي تدخل في الإطار الهيكلي المحدد للنظام الذي تعمل ضمنه المؤسسة كالنظام الضريبي، معدل النمو، معدل التضخم، معدل البطالة، سعر الصرف، الطلب المحلي، السياسة المالية والسياسة النقدية، ففي النظام الضريبي وضمن السياسة المالية فإن تخفيض معدل الضريبة على أرباح المؤسسات له تأثير إيجابي على أرباحها الصافية والعكس برفع معدل الضريبة فهذا سيؤثر سلبا على حجم النتائج المحققة من طرف المؤسسة.

¹ لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012، 2013.

3.2.2. المتغيرات السياسية

وهي تلك العوامل السياسية السائدة في المجتمع وتعتبر المحور الرئيسي لاتخاذ قرار الاستثمار من بينها الاستقرار السياسي والذي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المستثمرون فهم يرفضون المخاطرة بأموالهم في محيط يسوده التوتر وعدم الاستقرار.

4.2.2. المتغيرات الحضارية

وهي تلك العوامل التي تخص عادات وتقاليد ومبادئ السكان إضافة إلى الدين المحدد للأطر الأخلاقية والتربوية داخل المجتمع.

5.2.2. المتغيرات القانونية

وهي تلك القوانين التي تؤثر على نشاط المؤسسة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهي خاضعة للقواعد التي يملها القانون.

6.2.2. المتغيرات التكنولوجية

وهي تلك العوامل التي تعتبر رئيسية وحاسمة بالنسبة للمؤسسة فنوعية التكنولوجيا التي تستعملها قد يجعلها في موقع قوي بالنسبة للآخرين كما يجعلها في موقع هش بالنسبة للأطراف التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة فتفقد المؤسسة ميزتين هما¹:

- فرصة الاستفادة من المزايا التي تقدمها هذه التكنولوجيا الحديثة وهي الإنتاج في وقت سريع وبتكاليف أقل.

- ضعف وضعها التنافسي أمام المؤسسات التي تستخدم هذه التكنولوجيا.

وما يجعل التكنولوجيا عاملا حاسما هو تكلفة الحصول عليها نظرا لهذه التكلفة العالية فإن القرار الخاص بالحصول على تكنولوجيا حديثة يعني هذا أن المؤسسة قد قامت باتخاذ قرار بتنفيذ نفقات مرتفعة جدا، وهذا ليس بالأمر السهل على المؤسسة حيث لا تستطيع أن تتخذ قرارات من هذا القبيل متى شاءت وهذا ما يحتم عليها أن تكون يقظة أكثر وحذرة أمام

¹ نزهة العابد، مرجع سبق ذكره.

التحولات التكنولوجية المتلاحقة من جهة ومن جهة أخرى تعمل على الاهتمام بمجال البحث والتنمية لأجل مسايرة التطور التكنولوجي.

ومهما كان التقسيم الخاص بالمحيط ففي كل قسم منه توجد مجموعة معينة من المتغيرات ومن بينها المتغيرات المالية المحددة للمحيط المالي للمؤسسة الذي يندرج تحت المحيط الاقتصادي والتي تؤثر على اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة.

3.2. المحيط الاقتصادي والإداري للمؤسسة

تشكل المؤسسة جزءا من محيط اقتصادي، وتعتبر دراسة السوق الذي تتطور فيه يعتبر أمرا أساسيا باعتباره المحدد الأساسي لمصير المؤسسة من خلال مواضع القوة، نقاط الضعف. ولتقدير هذه المؤسسة وإمكانيات تطورها لا بد من التساؤل حول فرع النشاط الممارس داخل الاقتصاد، ومكانة المؤسسة في هذا الفرع لاسيما حصتها السوقية ويجب أيضا الاهتمام بأدوات العمل المستخدمة من طرفها والتطورات التقنية والتكنولوجية التي تتبعها والعاملة على تغيير السوق. في الأخير يجب الأخذ بعين الاعتبار عواقب ظهور منتجات جديدة في السوق بتقنيات إنتاج مختلفة ومتطورة مما يؤدي إلى تراجع الطلب على منتجات أخرى فالمنتجات الجديدة تؤدي إلى تقلب عادات الاستهلاك لدى الأفراد.¹

وعلى المؤسسة أن تحترم مجموع القوانين والنصوص القانونية التي تشير إلى الجوانب الاجتماعية والمالية.

1.3.2. العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

ينظم قانون العمل بطريقة عامة، العلاقات داخل المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يعتبر كمرجع يركز عليه في تهيئة وتكوين النظام الداخلي للمؤسسة.

¹ Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions 2000, p 40-41.

2.3.2. المحاسبة في المؤسسة

المحاسبة هي تقنية تسمح بتسجيل مجموع الحوادث والوقائع الاقتصادية للمؤسسة في شكل وحدات نقدية، تعطي هذه التقنية حالة العلاقات المالية للمؤسسة مع محيطها الاقتصادي. تعمل المحاسبة على جمع، تبويب، تلخيص المعلومات المحاسبية ليتم إصدارها في شكل بيانات تستعمل في اتخاذ القرارات الاقتصادية المستقبلية.

تعكس الوثائق المحاسبية للمؤسسة الصورة الصادقة عن ثروتها، وضعيتها المالية والنتيجة المحققة خلال سنة مالية معينة، وفقا للمبادئ الأساسية للمحاسبة المبنية والموحدة على المستوى العالمي، تتمثل فيما يلي¹:

- * مبدأ الاستمرارية (عمل الوسائل المادية والبشرية بشكل مستمر).
- * مبدأ الدورية (التوقف دوريا للتعرف على النتيجة التي حققتها المؤسسة).
- * مبدأ استقلال الدورات المالية (إسناد التدفقات الخاصة بكل دورة مالية إلى تلك الدورة).
- * ثبات طرق العمل المحاسبي (إتباع نفس الطرق لضمان الحصول على نتائج متجانسة).
- * مبدأ التقييم النقدي (التعبير عن كل عملية بواسطة النقود).
- * مبدأ الاستقرار والثبات النقدي (عند تقييم التدفقات المالية يتم تسجيلها بقيمة وحدة النقد المستعملة بتاريخ الشراء).
- * مبدأ التأكد من الحدث (كل تسجيل محاسبي لعملية المحاسبية يجب أن يدعم بوثيقة تبرر وقوع العملية).

¹ Hervé HUTIN, Toute la finance d'entreprise en pratique, 2e édition, Éditions d'organisation, Paris, 2002, PP 37-38.

* مبدأ الحذر (يترتب العمل وفق هذا المبدأ بالأخذ بعين الاعتبار الخسائر المحتملة في المستقبل بتسجيل المصاريف من ناحية محاسبية، على عكس الأرباح التي لا تؤخذ في الحسبان إلا إذا تحققت فعلا).

تهدف المحاسبة إلى مساعدة القائمين على إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاقتصادية المستقبلية.

4.2. المحيط المالي للمؤسسة الاقتصادية

يتمثل المحيط المالي في الهيئات والأسواق المالية التي تعمل على توفير الموارد المالية اللازمة للمؤسسات لمواجهة عجزها في الاستغلال والاستثمار، كما تطور حجم نشاطات المؤسسات واتسعت رقعة تعاملاتها أدى هذا إلى تطور المحيط المالي لا سيما وأن الادخار المحلي لم يعد كافيا لتلبية حاجات المؤسسات، وبالتالي حاجة الاقتصاد أو القطاعات الاقتصادية للأموال سيتم تغطيتها عن طريق اللجوء إلى التمويل غير المباشر أو التمويل المباشر وهذا ما ميز المحيط المالي للمؤسسة وهو الانتقال من اقتصاد الاستدانة إلى اقتصاد السوق المالي حيث أن اقتصاد الاستدانة هو الاقتصاد يكون فيه القرض هو الوسيلة الأساسية لتمويل النشاط الاقتصادي فهو يعتمد على التمويل غير المباشر وعلى مفهوم الوساطة المالية التي امتازت بها البنوك في أول الأمر فكانت تجمع الأموال من أصحاب الفائض، وتقرضها لأصحاب العجز غير أنه فيما بعد أصبحت مؤسسات أخرى (هيئات مالية) غير بنكية تقوم بهذه الوظيفة التي كانت محتكرة من طرف البنوك¹.

وعلى الرغم من المزايا التي تمتاز بها الديون باعتبارها مصدرا من مصادر التمويل إلا أنها لا تخلو من العيوب، لا سيما عندما يكون العائد من الاستثمارات أقل من تكلفة القروض المستعملة فعندئذ تنخفض أرباح المساهمين ويزيد احتمال تدخل الدائنين في تسيير المؤسسة

¹ Hervé HUTIN, Op.cit., P 1.

ومن هنا تتبين أهمية التمويل برؤوس الأموال الخاصة بما أن المؤسسات تتميز بمستوى عال من المديونية تحت ظل هذا النظام.

أما اقتصاد السوق المالي فهو اقتصاد يتحقق فيه بشكل أساسي التوازن بين الحاجة إلى التمويل والقدرة عليه، ويتميز باللاوساطة أي هناك علاقة مباشرة بين الوحدات ذات الحاجة للتمويل والوحدات ذات الفائض من السيولة دون وجود وساطة مالية، وأصبح بذلك السوق المالي يلعب الدور البارز في تمويل المؤسسات الاقتصادية.

وينتج عن ما سبق الخاصية المميزة التي ميزت المحيط المالي للمؤسسة الاقتصادية والتي تمثلت في الانتقال من التمويل غير المباشر إلى التمويل المباشر مما أدى إلى زوال الوساطة المالية التي تؤديها البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية الأخرى، كما تميز المحيط المالي بتطور ملحوظ حيث أصبحت تعاملات المؤسسات فيما بينها تتم بشكل أفضل وفي وقت أسرع خاصة التعاملات الدولية نظرا للتطور البارز في مجال الإعلام الآلي، الشيء الذي أدى بالضرورة إلى تطور الأسواق المالية وأزيلت كل الحواجز أمامها، فاندمجت ضمن سوق مالي عالمي وبهذا تتوفر أمام المؤسسات عدة بدائل تمويلية تتم عملية المفاضلة بينها على أساس تكلفة الحصول عليها، ودرجة المخاطرة المنجزة عنها لأنه أصبح من الممكن اليوم وفي كل لحظة مقارنة مردود التوظيفات بين الأسواق المالية ضمن السوق المالي العالمي، لأن الأموال توظف أينما يكون العائد أكبر أخذا بعين الاعتبار سعر الفائدة وسعر الصرف وبالتالي فإن الخوض في هذا الفضاء يؤدي إلى تعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية¹.

¹ Hervé HUTIN, Op.cit., P 1.

خلاصة الفصل الثاني

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات وبالأخص الاقتصادية منها باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها المتمثلة بإجماع المفكرين والباحثين في البقاء، الاستمرار، والنمو حيث يتم ذلك عن طريق التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة، والفاعلية والإنتاجية.

من ناحية أخرى، تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث. ليطم بذلك التأكيد أكثر على مدى مساهمة هذه العملية في تحسين تنافسية وأداء المنظمات عموما، والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثالث

بعد استكشاف المفاهيم الأساسية لكل من حوكمة الشركات وأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل التطرق للجانب العملي من الدراسة من خلال اختبار أثر المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة السليمة" في تحسين أبعاد المتغير التابع "أداء المؤسسة"، وذلك من خلال دراسة حالة ميدانية تم إجراؤها عدة مؤسسات جزائرية ذات طابع عمومي اقتصادي، وذلك من خلال تقسيم الفصل الثالث إلى:

- **المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثاني:** تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة.
- **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر الإطار المنهجي أمر ضروري للقيام بأي أبحاث علمية، فمن خلاله يمكن توضيح مختلف جوانبها وأبعادها في مجموعة من الخطوات العلمية والمنطقية لتسهيل وتبسيط إجراء الدراسة، بالإضافة إلى الوصول إلى النتائج ومختلف تحليلاتها والإجابة عن الأسئلة الموضوعية في البحث، ليتم في النهاية التحقق من الفرضيات المطروحة، وفيما يلي سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.
- **المطلب الثاني:** الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.
- **المطلب الثالث:** اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تمت الدراسة الميدانية على عدة مؤسسات عمومية اقتصادية جزائرية، وفيما يلي سيتم التعرض إلى كيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي كما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من إطارات وإداريين بمؤسسات عمومية اقتصادية (سترام مستغانم، كوسيدار مستغانم، تعاونية الحبوب مستغانم، سونلغاز مستغانم وغيليزان، سوتراز أرزيو، سوناطراك أرزيو، ميناء مستغانم، ملبنة الساحل مستغانم)، حيث يبلغ عددهم وفق معلومات تم تجميعها بـ (281) إطاراً وإداري، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة هيربرت إركن (Herbert Arkin)، حيث تنص المعادلة على:¹

$$n = \frac{p(1-p)}{(E \div Z) + [p(1-p) \div N]}$$

¹ شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 90.

حيث أن:

N هي حجم المجتمع

Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

E هي نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p هي نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وباستعمال برنامج Excel تم حساب حجم العينة وكانت النتيجة تقارب 163، وفيما يلي

توضيح لعدد الاستبانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال ما يلي:

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	163	100
التي تم استرجاعها	150	92.02
الصالحة للتحليل	105	64.41

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تشير إلى 64.41% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث

العلمي.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة؛ يتم اعتماد الاختبارات المعلمية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار **Kolmogorov-Smirnov** لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار **Kolmogorov-Smirnov**:

الجدول رقم 1: نتائج اختبار **Kolmogorov-Smirnov**

الأداء	الحوكمة	
105	105	N
.029	.041	Test Statistic
.200	.200	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، يمكننا استخدام اختبار (KS)، الذي يقارن توزيع البيانات الفعلي مع التوزيع الطبيعي المتوقع. فإذا كانت قيمة الاحتمال (p-value) أكبر من 0.05، فهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى ثقة 95%.

ووفقاً للجدول أعلاه، فإن قيمة الاحتمال للمتغيرين تساوي 0.2، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بشكل كبير. وبالتالي، يمكننا القول أن محاور الدراسة (مبادئ الحوكمة السليمة وأداء المؤسسة) تتوزع طبيعياً في هذه العينة، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحثون على مجموعة من المصادر والأساليب لإجراء الدراسة الميدانية من خلال دراسة واقع الجزء النظري في منظمة معينة وتم الاعتماد على الاستبانة لصعوبة الحصول على المعلومات من خلال الزيارة الميدانية بالمؤسسات محل الدراسة، بغية الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تساهم في معرفة وتحديد العلاقة بين مبادئ الحوكمة السليمة كمتغير مستقل أداء المؤسسات كمتغير تابع، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتعددة لتحليل نتائج الاستبيانات.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

1- إعداد أداة الدراسة: يعتبر الأداة الرئيسية في جمع المعلومات الدراسة فقد مر بمراحل متعددة كما يلي:

- **تحديد محاور الاستبانة:** تم تقسيم الدراسة التطبيقية إلى متغيرين حيث يتكون المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة السليمة" من أربعة أبعاد وهي: (مسؤولية مجلس الإدارة، المحاسبة والمراجعة، الإفصاح والشفافية، المسائلة)، بينما يتكون المتغير التابع "أداء المؤسسة" من أربعة أبعاد وهي: (الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي)، ويمكن توضيح محار وتقسيم الاستبانة فيما يلي:
- **الجزء الأول:** شمل هذا المحور الخصائص الديمغرافية المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، مجال عمل المؤسسة)، ويشتمل على 5 فقرات.

- الجزء الثاني: شمل محاور الاستبانة والذي بدوره قسم إلى محورين يمكن توضيحهما في النقاط التالية:

- المحور الأول: خصص هذا المحور لمعرفة مدى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة من خلال أربعة أبعاد وهي: مسؤولية مجلس الإدارة، المحاسبة والمراجعة، الإفصاح والشفافية، المسائلة.

- المحور الثاني: خصص هذا المحور لمعرفة مدى تقييم أفراد عينة الدراسة لأبعاد أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد وهي: الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي.

- خطوات إعداد أداة الدراسة: فيما يخص خطوات تصميم الاستبانة فقد تمت على النحو التالي:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم الاستفادة منها في تصميم الاستبانة وصياغة فقراتها.

- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ثم تم عرضها على الأستاذ المشرف وفي ضوء الملاحظات المقترحة تم تعديلها وبذلك أصبح في صورتها النهائية وقد اشتملت على محورين أساسيين، المحور الأول تمثل في الخصائص الديمغرافية، والمحور الثاني تمثل في محاور الاستبانة.

- اختيار سلم القياس: تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(5-1) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $4/5 = 0.8$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل

على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة.¹

حيث:

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1 - 1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1.81 - 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [2.61 - 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [4.21 - 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

¹ بن العرية محمد، ولد باحمو سمير، دراسة تحليلية لأثر العناية لمصدق الحسابات على الوضعية المالية للمؤسسات محل التحقيق المحاسبي دراسة حالة المؤسسات الخاضعة للتحقيق للفترة 2012-2017، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص: 615.

- **مرحلة جمع البيانات:** تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على 163 من إطارات في المؤسسات العمومية الاقتصادية، في الفترة الممتدة من 2024/01/09 إلى 2024/03/09، تم استرجاع 150 استبان، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 105 استبان لكون البقية استبيانات غير صالحة للتحليل.
- **مرحلة معالجة البيانات:** لمعالجة البيانات وتحليلها والتمكن من اختبار صحة الفرضيات، وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على برنامج (SPSS V28)، كما تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية يمكن ذكر بعضها في النقاط التالية:
- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة استجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة، وحجم كل فئة بالنسبة للمجموع الكلي للعينة.
- **المتوسط الحسابي: (Mean)** يستفاد منه في وصف عينة الدراسة من خلال معرفة تكرار الفئات الخاصة بكل متغير.
- **الانحراف المعياري: (Standard Deviation)** مقاييس يستخدم لمعرفة التشتت يبين الفروق في إجابات العينة حول عبارات الاستبانة.
- **معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** وطريقة التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات الاستبانة.
- **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient):** لمعرفة صدق الاستبانة.
- **معامل التحديد (R^2):** لمعرفة درجة التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانيا: أساليب جمع البيانات

- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على مجموعة من المصادر تعتبر بمثابة دليل إرشادي لإتمام الجانب النظري لمتغيرات للدراسة، تتمثل أهمها في الكتب، المؤتمرات والملتقيات، المجلات، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، مواقع الإنترنت.

- المصادر الأولية:

ترتبط هذه المصادر بالجانب الميداني من الدراسة لتقوم الباحثة بالبحث عن المعلومات والعمل على تحليلها واستخلاص النتائج وقد تم الاعتماد على الأداة التالية:

الاستبانة: هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي سعت إليها الباحثة بضوء موضوعها والمشكلة التي اختارها لبحثها، ويجب أن تكون الأسئلة وافية وكافية، لتحقيق هدف أو أهداف البحث، ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحثة.¹

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، اليازوري، الأردن، 2008، ص 201.

المطلب الثالث: اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

من أهم أركان البحث العلمي الصدق والثبات وذلك راجع لقدرتهما على إنجاز البحث العلمي من جهة ومنح المصدقية للبحث من جهة أخرى، مما يستلزم اختيار أداة الدراسة المناسبة والملائمة مع طبيعة الدراسة للوصول على نتائج جيدة.

أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة مدى مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها¹، وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أنواع متمثلة في: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- الصدق الظاهري:

يعتبر مؤشراً رئيسياً وأدائياً على صدق المقياس وهو تقييم يبين الدرجة التي تظهر أن المقياس صالح لما صمم من أجل قياسه.²

2- صدق الاتساق الداخلي:

يستخدم هذا النوع لاستبعاد الأسئلة غير الصالحة في الاختبار، حيث لتحديد التجانس الداخلي للاختبار، أي أن يهدف كل سؤال على قياس نفس الوظيفة التي تقيسها الأسئلة الأخرى³، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لذات المحور الذي ينتمي إليه.

¹ محسن عبد الستار عزب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية للإدارة المدرسية، المكتبة العصرية، ط01، لبنان، 2009، ص 149.

² خلفه بن أحمد بن حميد القصابي، تحليل الفقرات في بناء المقاييس النفسية: الصدق الظاهري، صدق الفقرات، الصدق العاملي، ص 543.

³ عصام محمد عبد القادر، رؤية بحثية في التفكير الإبداعي (أساليب التفكير - التفكير المنتج - الاستيعاب المفاهيمي والابتكار - التفكير على الرتبة - التفكير السابر)، دار التعليم الجامعي، مصر، 2020، ص: 304.

والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

الجدول رقم 2: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Turkey, 2015, p: 25.

أ. صدق الاتساق البنائي لعبارات محور مبادئ الحوكمة السليمة

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق البنائي لعبارات محور مبادئ الحوكمة السليمة:

الجدول رقم 3: مدى الاتساق البنائي لعبارات محور أداء المؤسسة

مبادئ الحوكمة السليمة		
.828	Pearson Correlation	مسؤولية مجلس الإدارة
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	
.824	Pearson Correlation	المحاسبة والمراجعة
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	
.851	Pearson Correlation	الإفصاح والشفافية
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	
.788	Pearson Correlation	المساءلة
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يمكن ملاحظة أن جميع أبعاد مبادئ الحوكمة السليمة تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للمحور بين 0.788 و 0.851، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي إلى قوي جدا مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن أبعاد المحور الأول تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجاله النظري بشكل واضح.

ب. صدق الاتساق البنائي لعبارات محور مبادئ أداء المؤسسة

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق البنائي لعبارات محور أداء المؤسسة:

الجدول رقم 4: مدى الاتساق البنائي لعبارات محور أداء المؤسسة

أداء المؤسسة		
.820	Pearson Correlation	الأداء الاقتصادي
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	
.822	Pearson Correlation	الأداء التنظيمي
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	
.812	Pearson Correlation	الأداء البيئي
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	
.903	Pearson Correlation	الأداء الاجتماعي
.000	Sig. (2-tailed)	
105	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يمكن ملاحظة أن جميع أبعاد أداء المؤسسة تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للمحور بين **0.812** و **0.903**، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي إلى قوي جدا مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر. وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن أبعاد المحور الثاني تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجالها النظري بشكل واضح.

ج. صدق الاتساق البنائي لعبارات محاور الاستبانة

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق البنائي لعبارات محاور الاستبانة:

الجدول رقم 5: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور الإجمالي		
.903	Pearson Correlation	الحوكمة
.000	Sig. (2-tailed)	
104	N	
.923	Pearson Correlation	الأداء
.000	Sig. (2-tailed)	
104	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يمكن ملاحظة أن قيم معامل الارتباط لمحاور الاستبانة بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة هي **0.903** و **0.923**، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي جدا مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن محاور الاستبانة تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغيرات التي تهدف إلى قياسها، وتمثل مجالها النظري بشكل واضح.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد الطريقة التالية:

طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل

ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 6: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
38	.955

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لأداة

الدراسة بالشكل التالي:

هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو 0.955، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7). هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو 38 عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

المبحث الثاني: تحليل بيانات أفراد عينة الدراسة واتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سيتم تحليل بيانات أفراد الدراسة من خلال الخصائص الديمغرافية التي تبين تشكيلة عينة الدراسة من خلال الجوانب الشخصية أو الوظيفية، والتي يمكن من خلالها معرفة سمات المبحوثين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الوقوف إلى اتجاهات آرائهم حول متغيرات الدراسة (مبادئ الحوكمة السليمة، أداء المؤسسة) كل بأبعاده، حيث سيتم التطرق إلى:

- **المطلب الأول:** تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
- **المطلب الثاني:** تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير أبعاد حوكمة الشركات.
- **المطلب الثالث:** تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير أداء المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة البحث المعتمدة

الجدول رقم 7: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

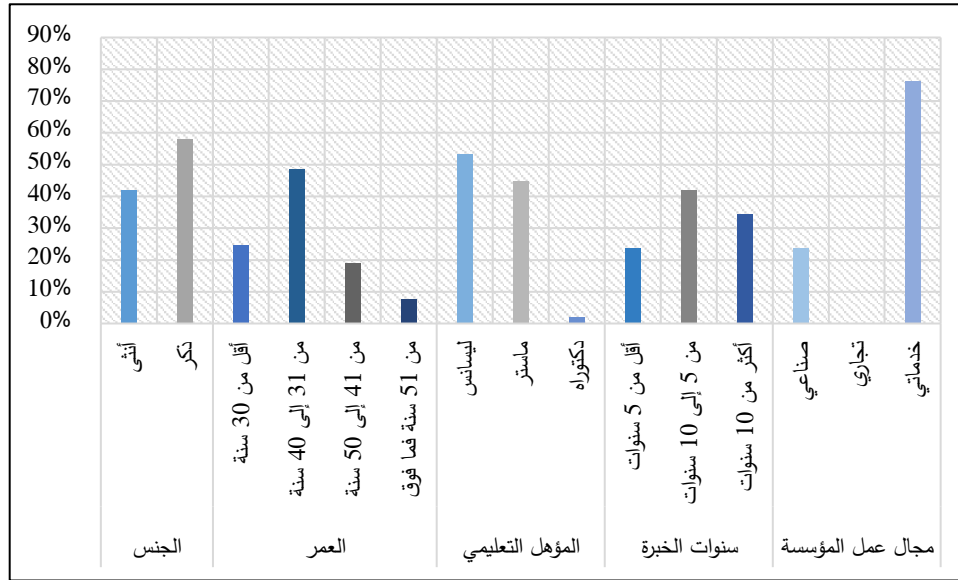
التكرار	النسبة	
44	41.9%	أنثى
61	58.1%	ذكر
26	24.8%	أقل من 30 سنة
51	48.6%	من 31 إلى 40 سنة
20	19.0%	من 41 إلى 50 سنة
8	7.6%	من 51 سنة فما فوق
56	53.3%	ليسانس
47	44.8%	ماستر
2	1.9%	دكتوراه
25	23.8%	أقل من 5 سنوات
44	41.9%	من 5 إلى 10 سنوات
36	34.3%	أكثر من 10 سنوات
25	23.8%	مجال عمل المؤسسة صناعي
0	0.0%	تجاري

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

النسبة	التكرار
76.2%	80

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 6: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ ما يلي:

الجنس: يُظهر توزيع الجنس في العينة أن هناك نسبة أعلى قليلاً للذكور (58.1%) مقارنة بالإناث (41.9%). هذا يشير إلى وجود تنوع جندي في العينة، ولكن مع غلبة للذكور.

هذا التوزيع يعكس وجود تنوع جندي في العينة، مع غلبة للذكور، مما قد يشير إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تميل إلى توظيف عدد أكبر من الذكور، وهو ما يمكن أن يؤثر على ديناميكيات العمل والقرارات داخل هذه المؤسسات.

العمر: تتوزع العينة العمرية بشكل رئيسي بين الفئات الأصغر سناً، حيث يشكل الأشخاص الأقل من 30 سنة 24.8%، والفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تشكل النسبة الأكبر بـ 48.6%. الفئات الأكبر سناً تمثل نسباً أقل.

تركيز العينة في الفئات العمرية الأصغر يدل على وجود قوة عاملة نشطة وقادرة على التكيف مع التغيرات، وهو ما يمكن أن يسهم في تطوير المؤسسات وتبني الابتكارات.

المؤهل التعليمي: تُظهر العينة أن أغلبية المشاركين لديهم مؤهل ليسانس بنسبة 53.3%، يليهم حملة الماستر بنسبة 44.8%، ونسبة ضئيلة من حملة الدكتوراه بـ 1.9%.

وجود نسبة عالية من المشاركين بمؤهلات عليا يعكس مستوى تعليمي جيد للقوى العاملة، مما يعزز الكفاءة الفنية والإدارية داخل المؤسسات.

سنوات الخبرة: تُظهر العينة توزيعاً متنوعاً لسنوات الخبرة، حيث يمتلك 23.8% من المشاركين خبرة أقل من 5 سنوات، و41.9% لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، و34.3% لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة.

توزيع الخبرة يشير إلى وجود خليط من الشباب والخبرة، مما يوفر توازناً بين الحماس والابتكار وبين الحكمة والخبرة في اتخاذ القرارات.

مجال عمل المؤسسة: تُظهر العينة أن الغالبية العظمى من المؤسسات تعمل في المجال الخدماتي بنسبة 76.2%، بينما يمثل المجال الصناعي نسبة 23.8%، ولا توجد مؤسسات تجارية ضمن العينة.

هذا التوزيع يعكس تركيز المؤسسات العمومية الاقتصادية على القطاع الخدماتي، مما قد يعني توجهاً نحو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة وتحسين تجربة العملاء.

هذه البيانات توفر نظرة شاملة على التركيبة الديمغرافية للمؤسسات العمومية الاقتصادية وتعكس التنوع في الخبرات والمؤهلات التعليمية، مما يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء العام لهذه المؤسسات.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير أبعاد حوكمة

الشركات.

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور مبادئ الحوكمة السليمة.

الجدول رقم 8: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور مبادئ الحوكمة السليمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. مجلس الإدارة يحترم حقوق جميع المساهمين ويعاملهم بالمساواة والعدالة	3.47	.961	5	مرتفعة
2. مجلس الإدارة يضمن الإفصاح الكافي والمناسب عن معلومات الشركة ويعزز وسائل الاتصال مع أصحاب المصالح	3.45	.899	6	مرتفعة
3. مجلس الإدارة يوفر القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال	3.70	.878	4	مرتفعة
4. مجلس الإدارة يتبع نظام رسمي وشفاف لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة	3.86	.994	3	مرتفعة
5. مجلس الإدارة يحدد بدقة إجراءات العمل الخاصة ويرسم هيكل لمجلس الإدارة	3.91	.931	2	مرتفعة
6. مجلس الإدارة يوفر هيكل تنظيمي ووصف وظيفي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في ضبط الأداء المالي في الشركة	4.04	.820	1	مرتفعة
مسؤولية مجلس الإدارة	3.7365	.65892	/	مرتفعة
7. المؤسسة توفر معلومات محاسبية فعالة تساعد في تحقيق أهداف الشركة والمستثمر	3.80	.914	3	مرتفعة
8. المؤسسة تقدم المعلومات المحاسبية الملائمة في الوقت المناسب	3.75	.875	4	مرتفعة
9. المؤسسة تضمن الثبات للمعلومات المحاسبية لتسهيل تحليل القوائم المالية للمستثمر	3.91	.833	2	مرتفعة
10. المؤسسة تطبق نظم مالية محاسبية سليمة تضمن جودة المعلومات المحاسبية	4.13	.833	1	مرتفعة
المحاسبة والمراجعة	3.9000	.69649	/	مرتفعة
11. المؤسسة تفصح عن السياسات المحاسبية المهمة التي تتبعها	3.49	.952	6	مرتفعة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

مرتفعة	3	.827	3.76	12. المؤسسة تحدد بشكل واضح القوائم المالية والإيضاحات المرفقة بها
مرتفعة	5	.908	3.57	13. المؤسسة تفصل بين المبيعات والإيرادات التشغيلية الأخرى
مرتفعة	2	1.048	3.81	14. المؤسسة تفصح عن رأس المال المصرح به والمصدر ورأس المال غير المدفوع والقيمة الاسمية للأسهم
مرتفعة	4	1.096	3.68	15. المؤسسة تعرض المخاطر الجوهرية المتوقعة
مرتفعة	1	.984	3.89	16. المؤسسة تقدم معلومات مقارنة بالفترة السابقة لجميع المبالغ في القوائم المالية للفترة الحالية
مرتفعة	/	.69303	3.6984	الإفصاح والشفافية
مرتفعة	3	.813	3.62	17. المؤسسة تحقق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال
مرتفعة	2	.882	3.68	18. المساهمون لديهم الحق في مساءلة مجلس الإدارة واقتراح الحلول المناسبة
مرتفعة	1	.920	3.78	19. المؤسسة تطور آليات المساءلة فيها
مرتفعة	/	.74060	3.6921	المساءلة
مرتفعة	/	.57329	3.7567	مبادئ الحوكمة السليمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة الأولى: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً لمجلس الإدارة فيما يتعلق باحترام حقوق المساهمين ومعاملتهم بالمساواة والعدالة. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المساهمين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمسؤولية مجلس الإدارة. هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لحقوق المساهمين وتسعى لمعاملتهم بعدالة، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تحسين الشفافية والمساواة في التعامل مع المساهمين.

بالنسبة للعبارة الثانية: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً لمجلس الإدارة فيما يتعلق بضمان الإفصاح الكافي والمناسب عن معلومات الشركة وتعزيز وسائل الاتصال مع أصحاب المصالح. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك إمكانية لتحسين الإفصاح والاتصال. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمسؤولية مجلس الإدارة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تعمل على توفير معلومات شفافة وتسعى لتحسين الاتصال مع المعنيين، ولكن يبقى هناك مجال لتعزيز وسائل الاتصال مع أصحاب المصالح لتحقيق شفافية أكبر.

بالنسبة للعبارة الثالثة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي لمجلس الإدارة فيما يتعلق بتوفير القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين أقل في الآراء بين أفراد العينة مقارنة بالعبارات السابقة، مما يعني أن هناك إجماع أكبر على فعالية النظام. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمسؤولية مجلس الإدارة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تمتلك نظام مساءلة ومتابعة يُقيّم بشكل إيجابي، ولكن يمكن تعزيز النظام الفعال بإدخال تقنيات متقدمة للرصد والتقييم.

بالنسبة للعبارة الرابعة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً لمجلس الإدارة فيما يتعلق باتباع نظام رسمي وشفاف لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأعضاء قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمسؤولية مجلس الإدارة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا للنظام الرسمي والشفافية في ترشيح وانتخاب الأعضاء، ولكن يمكن تحسين هذه العملية من خلال تطبيق معايير دولية للترشيح والانتخاب.

بالنسبة للعبارة الخامسة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا لمجلس الإدارة فيما يتعلق بتحديد إجراءات العمل الخاصة ورسم هيكل لمجلس الإدارة. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأعضاء قد يشعرون بأن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمسؤولية مجلس الإدارة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا لتحديد الإجراءات والهيكل التنظيمي بدقة، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تحسين الوضوح والتنظيم في التعامل مع الإجراءات.

بالنسبة للعبارة السادسة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا لمجلس الإدارة فيما يتعلق بتوفير هيكل تنظيمي ووصف وظيفي يوضح المسؤوليات ويساهم في ضبط الأداء المالي. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأعضاء قد يشعرون بأن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمسؤولية مجلس الإدارة، مما يشير إلى أن هذا المبدأ يُعتبر الأكثر أهمية من قبل المشاركين في الاستبانة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا كبيرًا للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تحسين الدقة والشفافية في تحديد المسؤوليات.

مسؤولية مجلس الإدارة: تُظهر البيانات أن مجلس الإدارة يتمتع بتقييم إيجابي من حيث المسؤولية، مع متوسط حسابي قدره 3.7365 وانحراف معياري 0.65892، مما يعكس احترام

حقوق المساهمين ومعاملتهم بعدالة. ومع ذلك، يشير الانحراف المعياري إلى وجود تباين في الآراء، مما يدل على أن هناك مجالاً لتحسين الوعي بأفضل الممارسات في الحوكمة. بالنسبة للعبارة السابعة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتوفير معلومات محاسبية فعالة تساعد في تحقيق أهداف الشركة والمستثمر. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ المحاسبة والمراجعة. هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لتوفير معلومات محاسبية فعالة، ولكن يمكن تحسين جودة هذه المعلومات من خلال استخدام أنظمة محاسبية متطورة ومتكامل.

بالنسبة للعبارة الثامنة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتقديم المعلومات المحاسبية الملائمة في الوقت المناسب. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ المحاسبة والمراجعة. هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لتقديم المعلومات المحاسبية في الوقت المناسب، ولكن يمكن تحسين الكفاءة والفعالية من خلال تقليل الوقت اللازم لإعداد وتقديم التقارير المالية.

بالنسبة للعبارة التاسعة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بضمان الثبات للمعلومات المحاسبية لتسهيل تحليل القوائم المالية للمستثمر. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ المحاسبة والمراجعة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا لثبات المعلومات المحاسبية وتسعى لتسهيل تحليل القوائم المالية للمستثمر، ويمكن تعزيز هذا الجانب بتطبيق معايير دولية للمحاسبة تضمن الاتساق والمقارنة.

بالنسبة للعبارة العاشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا للمؤسسة فيما يتعلق بتطبيق نظم مالية محاسبية سليمة تضمن جودة المعلومات المحاسبية. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ المحاسبة والمراجعة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا لتطبيق نظم مالية محاسبية سليمة وتسعى لضمان جودة المعلومات المحاسبية، ويمكن تحسين هذا الجانب بإجراء مراجعات دورية للنظم المالية لضمان استمرارية تحقيق هذه الجودة.

المحاسبة والمراجعة: يُعبر المتوسط الحسابي البالغ 3.9000 عن رضا المستثمرين عن النظم المحاسبية وعمليات المراجعة، بينما يدل الانحراف المعياري 0.69649 على وجود تباين في الآراء. هذا يعني أنه بالرغم من النظم الفعالة الموجودة، هناك حاجة لتطوير مستمر وتحديث الأنظمة لتواكب المعايير الدولية.

بالنسبة للعبارة الحادية عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا للمؤسسة فيما يتعلق بالإفصاح عن السياسات المحاسبية المهمة التي تتبعها. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا للإفصاح عن السياسات المحاسبية المهمة وتسعى لتحسين الشفافية في هذا الجانب، ويمكن تحسين الشفافية

والوضوح من خلال توفير مزيد من التفاصيل حول كيفية تأثير هذه السياسات على القوائم المالية.

بالنسبة للعبارة الثانية عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسات فيما يتعلق بتحديد القوائم المالية والإيضاحات المرفقة بها بشكل واضح. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لتحديد القوائم المالية والإيضاحات المرفقة بها بشكل واضح، ويمكن تعزيز الفهم والتحليل من خلال تقديم إيضاحات أكثر تفصيلاً وشمولاً.

بالنسبة للعبارة الثالثة عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بفصل المبيعات والإيرادات التشغيلية الأخرى. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لفصل المبيعات والإيرادات التشغيلية الأخرى، ويمكن تحسين الدقة والشفافية من خلال تطبيق معايير تقارير مالية تفصيلية تعكس الأداء الحقيقي للشركة.

بالنسبة للعبارة الرابعة عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بالإفصاح عن رأس المال المصرح به والمصدر ورأس المال غير المدفوع والقيمة الإسمية للأسهم. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب.

الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا للإفصاح عن رأس المال المصرح به والمصدر ورأس المال غير المدفوع والقيمة الاسمية للأسهم، ويمكن تحسين هذا الجانب بتوفير مزيد من التفاصيل حول الأثر المالي لهذه العناصر.

بالنسبة للعبارة الخامسة عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا للمؤسسة فيما يتعلق بعرض المخاطر الجوهرية المتوقعة. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا لعرض المخاطر الجوهرية المتوقعة، ويمكن تحسين إدارة المخاطر من خلال تطوير نظم تقييم ومتابعة المخاطر بشكل أكثر فعالية.

بالنسبة للعبارة السادسة عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا للمؤسسة فيما يتعلق بتقديم معلومات مقارنة بالفترة السابقة لجميع المبالغ في القوائم المالية للفترة الحالية. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتمامًا لتقديم معلومات مقارنة بالفترة السابقة لجميع المبالغ في القوائم المالية للفترة الحالية، ويمكن تحسين القدرة على المقارنة من خلال توحيد المعايير المحاسبية المستخدمة عبر الفترات.

الإفصاح والشفافية: تُشير النتائج إلى تقييم جيد للإفصاح والشفافية بمتوسط حسابي 3.6984 وانحراف معياري 0.69303، مما يعكس جهود المؤسسات في توفير المعلومات اللازمة. ومع ذلك، يُظهر الانحراف المعياري وجود مجال لتحسين وسائل الاتصال وزيادة الشفافية.

بالنسبة للعبارة السابعة عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ المسائلة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لتحقيق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال، ويمكن تعزيز هذا الجانب بتطبيق نظم معلومات إدارية تساعد في تحليل الأداء واتخاذ القرارات.

بالنسبة للعبارة الثامنة عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بحق المساهمين في مساءلة مجلس الإدارة واقتراح الحلول المناسبة. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ المسائلة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لحق المساهمين في مساءلة مجلس الإدارة واقتراح الحلول المناسبة، ويمكن تحسين التفاعل بين المساهمين والمجلس من خلال تعزيز قنوات الاتصال والمشاركة.

بالنسبة للعبارة التاسعة عشرة: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتطوير آليات المساءلة في المؤسسات. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض المستثمرين قد يشعرون بأن هناك

مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بمبدأ المسائلة.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً لتطوير آليات المسائلة، ويمكن تحسين هذه الآليات من خلال تبني أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة والمسائلة. هذا التحسين قد يشمل تعزيز الشفافية والمشاركة، وتطوير قنوات الاتصال بين المساهمين والمجلس لضمان تفاعل أكثر فعالية وبناء.

المسائلة: تُعتبر المسائلة من العناصر الأساسية في حوكمة الشركات، وقد حصلت على متوسط حسابي 3.6921 وانحراف معياري 0.74060، مما يدل على وجود تقييم إيجابي مع تباين في الآراء. هذا يشير إلى أهمية تطوير آليات المسائلة والمتابعة لتعزيز الفعالية.

النتيجة الكلية لمحور مبادئ الحوكمة السليمة: تُظهر النتيجة الكلية لمحور مبادئ الحوكمة السليمة تقيماً إيجابياً عاماً بمتوسط حسابي 3.7567 وانحراف معياري 0.57329، مما يعكس التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بمبادئ الحوكمة. الانحراف المعياري الأقل نسبياً يدل على توافق أكبر بين أفراد العينة حول هذه المبادئ، ولكن يبقى هناك مجال للتحسين والتطوير المستمر.

المطلب الثالث: وصف وتحليل محور أداء المؤسسة

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أداء المؤسسة.

الجدول رقم 9: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور أداء المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
20. المؤسسة تسعى بشكل مستمر لتحسين جودة منتجاتها	4.04	.854	1	مرتفعة
21. المؤسسة تعتمد على مواردها المالية الخاصة في توسيع استثماراتها	4.00	.866	2	مرتفعة
22. المؤسسة تزيد من مبيعاتها وحصتها السوقية	4.00	.844	3	مرتفعة
23. المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تصنيع منتجاتها	3.91	.991	4	مرتفعة
الأداء الاقتصادي	3.9881	.62920		مرتفعة
24. هناك تنسيق وتفاعل بين جميع الوظائف والمستويات في المؤسسة	3.39	1.024	4	متوسطة
25. الاتصال بين الأفراد والأقسام يتم بشكل فعال	3.55	1.000	3	مرتفعة
26. العمال ينفذون أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة	3.91	.889	2	مرتفعة
27. هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات بين الأقسام والأفراد	3.92	1.016	1	مرتفعة
الأداء التنظيمي	3.6952	.78979	/	مرتفعة
28. المؤسسة تستخدم مواردها الطبيعية بشكل أمثل	3.50	.921	3	مرتفعة
29. المؤسسة تلتزم بمعايير الإدارة البيئية وحماية البيئة	3.49	1.030	4	مرتفعة
30. المؤسسة تعزز التصميم الصديق للبيئة والمواد القابلة للتدوير	3.55	.961	2	مرتفعة
31. المؤسسة تحد من انبعاث الغازات السامة والنفايات	3.74	1.010	1	مرتفعة
الأداء البيئي	3.5714	.75057	/	مرتفعة
32. المؤسسة تدعم مشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية	3.41	.968	7	مرتفعة
33. المؤسسة تتبع إدارة عادلة ومنصفة للموارد البشرية	3.54	1.047	4	مرتفعة
34. العاملون يشعرون بالرضا والانتماء لمؤسستهم	3.54	1.038	5	مرتفعة
35. المؤسسة تقدم الإعانات المالية والمكافآت التشجيعية والرواتب الاستثنائية	3.56	1.278	3	مرتفعة
36. المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتهتم بالتخفيف من الضغوطات الاجتماعية والمهنية	3.44	1.168	6	مرتفعة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
37. المؤسسة توفر شروطا للنظافة والأمن الصحي	3.80	.934	2	مرتفعة
38. المؤسسة ترفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وتدريب العمال	3.83	1.282	1	مرتفعة
الأداء الاجتماعي	3.5891	.85776	/	مرتفعة
أداء المؤسسة	3.7110	.63720	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة للعبارة العشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بسعيها المستمر لتحسين جودة منتجاتها. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاقتصادي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً كبيراً لجودة المنتجات وتسعى لتحسينها باستمرار، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تبني معايير جودة أعلى وتطبيق أحدث التقنيات في عمليات التصنيع.

بالنسبة للعبارة الحادية والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق باعتمادها على مواردها المالية الخاصة في توسيع استثماراتها. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاقتصادي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تعتمد على مواردها المالية في توسيع نطاق استثماراتها، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال استكشاف فرص استثمارية جديدة وتنويع مصادر التمويل لضمان الاستدامة المالية.

بالنسبة للعبارة الثانية والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاقتصادي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تحقق نموًا في المبيعات وتعزز من حصتها السوقية، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة وتحسين تجربة العملاء.

بالنسبة للعبارة الثالثة والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تصنيع منتجاتها. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاقتصادي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التصنيع، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال الاستثمار في البحث والتطوير وتبني أحدث الابتكارات التكنولوجية.

بالنسبة للأداء الاقتصادي: يُظهر التحليل أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تحقق تقييمًا إيجابيًا عاليًا فيما يتعلق بجودة منتجاتها، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، مع متوسط حسابي عام قدره 3.9881 وانحراف معياري 0.62920، مما يدل على وجود تقييم إيجابي مع تباين نسبي في الآراء. هذا يشير إلى أن المؤسسات تتمتع بأداء اقتصادي قوي، ولكن مع وجود مجال لتحسين الاستراتيجيات الاقتصادية والتوسع في الابتكار.

بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم متوسط نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق والتفاعل بين جميع الوظائف والمستويات. الانحراف المعياري البالغ يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً واضحاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء التنظيمي.

هذه النتيجة تدل على أن هناك حاجة لتعزيز التنسيق والتفاعل داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية لتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

بالنسبة للعبارة الخامسة والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بفعالية الاتصال بين الأفراد والأقسام. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء التنظيمي.

هذه النتيجة تدل على أن الاتصال الفعال يُعد عنصراً حيوياً للأداء التنظيمي، ويمكن تحسينه من خلال تطوير قنوات اتصال أكثر فعالية وشفافية.

بالنسبة للعبارة السادسة والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتنفيذ العمال لأعمالهم، وفقاً لإجراءات، وتعليمات، واضحة. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء التنظيمي.

هذه النتيجة تدل على أن وضوح الإجراءات والتعليمات يُعد عاملاً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي، ويمكن تعزيزه من خلال تطوير وتحديث الإجراءات بشكل دوري لضمان الفعالية والكفاءة.

بالنسبة للعبارة السابعة والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بوضوح تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الأقسام والأفراد. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء التنظيمي.

هذه النتيجة تدل على أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح يُعد عنصراً أساسياً للأداء التنظيمي الفعال، ويمكن تحسينه من خلال تطوير نظم إدارية تضمن الشفافية والمساءلة.

بالنسبة للأداء التنظيمي: تُظهر النتائج أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تحقق تقييماً إيجابياً فيما يتعلق بالتنسيق والتفاعل بين الوظائف والمستويات، وفعالية الاتصال، ووضوح الإجراءات والتعليمات، مع متوسط حسابي عام قدره 3.6952 وانحراف معياري 0.78979، مما يدل على وجود تقييم إيجابي مع تباين في الآراء. هذا يشير إلى أهمية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين التنسيق والاتصال الداخلي.

بالنسبة للعبارة الثامنة والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق باستخدام مواردها الطبيعية بشكل أمثل. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء البيئي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تسعى لاستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تطبيق معايير بيئية أعلى وتحسين الإدارة المستدامة للموارد.

بالنسبة للعبارة التاسعة والعشرين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بالتزامها بمعايير الإدارة البيئية وحماية البيئة. الانحراف المعياري يدل

على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء البيئي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تلتزم بحماية البيئة وتطبيق معايير الإدارة البيئية، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تحديث السياسات البيئية وتعزيز الممارسات البيئية المستدامة.

بالنسبة للعبارة الثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتعزيز التصميم الصديق للبيئة والمواد القابلة للتدوير، الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء البيئي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تعمل على تعزيز الاستدامة من خلال التصميم الصديق للبيئة واستخدام المواد القابلة للتدوير، ولكن يمكن تحسين هذا الجانب أكثر من خلال تطوير منتجات جديدة تراعي المعايير البيئية بشكل أكبر.

بالنسبة للعبارة الحادية والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بجهودها في تقليل انبعاث الغازات السامة والنفايات، الانحراف المعياري يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء البيئي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تبذل جهوداً لتقليل الأثر البيئي من خلال تقليل الانبعاثات والنفايات، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تطبيق تقنيات جديدة للحد من التلوث وتحسين إدارة النفايات.

بالنسبة للأداء البيئي: تُظهر النتائج أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تحقق تقييمًا إيجابيًا فيما يتعلق باستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، الالتزام بمعايير الإدارة البيئية، وتعزيز التصميم الصديق للبيئة، مع متوسط حسابي عام قدره 3.5714 وانحراف معياري 0.75057، مما يدل على وجود تقييم إيجابي مع تباين في الآراء. هذا يشير إلى أهمية تطوير السياسات البيئية وتعزيز الممارسات المستدامة.

بالنسبة للعبارة الثانية والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا للمؤسسة فيما يتعلق بدعمها لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية، الانحراف المعياري البالغ يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن بعض الأفراد قد يرون أن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة السابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تساهم في دعم المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال زيادة المشاركة والتعاون مع المنظمات الاجتماعية.

بالنسبة للعبارة الثالثة والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا للمؤسسة فيما يتعلق بإدارتها العادلة والمنصفة للموارد البشرية، الانحراف المعياري يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالًا للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتبع إدارة عادلة للموارد البشرية، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تطوير سياسات الموارد البشرية وتعزيز العدالة والمساواة.

بالنسبة للعبارة الرابعة والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبيًا للمؤسسة فيما يتعلق بشعور العاملين بالرضا والانتماء لمؤسستهم، الانحراف المعياري يدل على وجود

تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تحرص على رضا العاملين وشعورهم بالانتماء، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقافة التنظيمية.

بالنسبة للعبارة الخامسة والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتقديمها للإعانات المالية والمكافآت التشجيعية والرواتب الاستثنائية، الانحراف المعياري يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تقدم مكافآت مالية لتحفيز العاملين، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تطوير نظم المكافآت والتأكد من عدالتها وشموليتها.

بالنسبة للعبارة السادسة والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتقديمها للخدمات الاجتماعية للعمال واهتمامها بالتخفيف من الضغوطات الاجتماعية والمهنية. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تولي اهتماماً للجانب الاجتماعي للعمال، ولكن يمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال توفير خدمات دعم اجتماعي أكثر شمولية وفعالية.

بالنسبة للعبارة السابعة والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق بتوفيرها لشروط النظافة والأمن الصحي. الانحراف المعياري البالغ يدل على وجود تباين أقل في الآراء بين أفراد العينة مقارنة بالعبارات الأخرى، مما يعني أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تؤدي بشكل جيد في هذا الجانب، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

هذه النتيجة تدل على أن الظروف الصحية والنظافة في المؤسسات العمومية الاقتصادية تحظى بأولوية عالية، ويمكن تحسينها أكثر من خلال تطبيق معايير صحية أعلى وتوفير بيئة عمل أكثر أماناً.

بالنسبة للعبارة الثامنة والثلاثين: يشير المتوسط الحسابي إلى تقييم إيجابي نسبياً للمؤسسة فيما يتعلق برفعها لمستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وتدريب العمال. الانحراف المعياري يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين أفراد العينة، مما يعني أن هناك مجالاً كبيراً للتحسين في هذا الجانب. الترتيب يضع هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبادئ الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تعتبر تحسين جودة العمل من خلال التدريب والعمل الجماعي من أولوياتها، ويمكن تعزيز هذا الجانب أكثر من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة وتشجيع ثقافة العمل الجماعي.

بالنسبة للأداء الاجتماعي: تُظهر النتائج أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تحقق تقييمًا إيجابيًا فيما يتعلق بدعم مشاريع المجتمع المحلي، الإدارة العادلة للموارد البشرية، ورفع مستوى جودة العمل، مع متوسط حسابي عام قدره 3.5891 وانحراف معياري 0.85776، مما يدل على وجود تقييم إيجابي مع تباين في الآراء. هذا يشير إلى أهمية تعزيز الأداء الاجتماعي من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعمال.

أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل عام: تُظهر النتائج أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تحقق تقيماً إيجابياً عاماً مع متوسط حسابي 3.7110 وانحراف معياري 0.63720، مما يدل على وجود تقييم إيجابي مع تباين نسبي في الآراء. هذا يشير إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بأداء جيد بشكل عام، ولكن مع وجود مجال لتحسين الأداء في جميع المجالات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث اختبار الفرضيات من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة. لذا يعنى هذا المبحث بالمطالب الموالية:

المطلب الأول: الفرضية الأولى

H_0 : لا تلتزم المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.

H_1 : تلتزم المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة. تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبانة حول تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي.

الجدول رقم 10: نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة

One-Sample Test

Test Value = 3

Sig. (2-tailed)	df	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبادئ الحوكمة السليمة
.000	104	13.526	.57329	3.7567	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبانة حول تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.573، وهذا ما يقابل درجة موافقة مرتفعة جدا، مما يعني أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة السليمة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية كما هو موضح في جدول الاختبار $0.000 <$ وهو أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة والتي تنص بالتزام المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.

المطلب الثاني: الفرضية الثانية

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين أداء المؤسسة.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين أداء المؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 11: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	28.529	1	28.529	214.530	.000
الخطأ	13.697	103	.133		
الإجمالي	42.226	104			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.279	.237		1.176	.242
مبادئ الحوكمة السليمة	.914	.062	.822	14.647	.000

المتغير التابع: أداء المؤسسة

معامل التحديد: 0.676

معامل الارتباط: 0.822

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يعتبر صالح إحصائياً، حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 214.530 ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$. وهذا يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.822 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين مبادئ الحوكمة السليمة وأداء المؤسسة. وقد بلغ معامل التحديد

0.676، وهذا يعني أن 67.6% من التباين في أداء المؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بواسطة تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.822 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 14.647 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$. وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.279+0.914x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما يساوي تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة الصفر، فإن أداء المؤسسات يساوي 1.076، وعندما تزيد الكفاءات المحورية الإبداعية بوحدة واحدة، فإن التدريب والتطوير الأخضر يزيد بمقدار 0.914 وحدة.

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 12: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	19.734	1	19.734	94.815	.000
الخطأ	21.438	103	.208		
الإجمالي	41.173	104			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.134	.297		3.823	.000
مبادئ الحوكمة السليمة	.760	.078	.692	9.737	.000

المتغير التابع: الأداء الاقتصادي

معامل التحديد: 0.479

معامل الارتباط: 0.692

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يعتبر صالح إحصائياً، حيث أن قيمة **F** المحسوبة تساوي 94.815 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.692 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين مبادئ الحوكمة السليمة والأداء الاقتصادي للمؤسسات. وقد بلغ معامل التحديد 0.479، وهذا يعني أن 47.9% من التباين في الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بواسطة تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار **β** يساوي 0.692 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة **t** المحسوبة تساوي 9.737 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=1.134+0.760x$$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

وهذه المعادلة توضح أنه عندما يساوي تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة الصفر، فإن أداء المؤسسات يساوي **1.134**، وعندما يزيد تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة بوحدة واحدة، فإن الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يزيد بمقدار **0.760** وحدة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 13: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	29.390	1	29.390	85.314	.000
الخطأ	35.483	103	.344		
الإجمالي	64.873	104			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.212	.381		.555	.580
مبادئ الحوكمة السليمة	.927	.100	.673	9.237	.000

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

معامل التحديد: 0.453

معامل الارتباط: 0.673

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يعتبر صالحاً إحصائياً، حيث أن قيمة **F** المحسوبة تساوي 85.314 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.673 وهو موجب، مما يعني أن هناك

علاقة طردية متوسطة بين مبادئ الحوكمة السليمة والأداء التنظيمي للمؤسسات. وقد بلغ معامل التحديد 0.453، وهذا يعني أن 45.3% من التباين في الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بواسطة تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.673 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 9.237 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.212+0.927x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما يساوي تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة الصفر، فإن أداء المؤسسات يساوي 0.212، وعندما يزيد تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة بوحدة واحدة، فإن الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يزيد بمقدار 0.927 وحدة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 14: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	21.421	1	21.421	59.360	.000
الخطأ	37.169	103	.361		
الإجمالي	58.589	104			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.597	.390		1.530	.129
مبادئ الحوكمة السليمة	.792	.103	.605	7.705	.000

المتغير التابع: الأداء البيئي

معامل التحديد: 0.366

معامل الارتباط: 0.605

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يعتبر صالح إحصائياً، حيث أن قيمة **F** المحسوبة تساوي 59.360 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.605 وهو موجب، مما يعني أن هناك علاقة طردية متوسطة بين مبادئ الحوكمة السليمة والأداء البيئي للمؤسسات. وقد بلغ معامل التحديد 0.366، وهذا يعني أن 36.6% من التباين في الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بواسطة تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.605 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة **t** المحسوبة تساوي 7.705 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y=0.597+0.792x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما يساوي تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة الصفر، فإن أداء المؤسسات يساوي **0.597**، وعندما يزيد تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة بوحدة واحدة، فإن الأداء البيئي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يزيد بمقدار **0.792** وحدة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 15: نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	47.241	1	47.241	166.199	.000
الخطأ	29.277	103	.284		
الإجمالي	76.518	104			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	-0.827	.347		-2.388	.019
مبادئ الحوكمة السليمة	1.176	.091	.786	12.892	.000

المتغير التابع: الأداء الاجتماعي

معامل التحديد: 0.617

معامل الارتباط: 0.786

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الاختبار أعلاه أن النموذج يعتبر صالح إحصائياً، حيث أن قيمة **F** المحسوبة تساوي 166.199 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغيرين. كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي 0.786 وهو موجب، مما يعني أن هناك

علاقة طردية قوية بين مبادئ الحوكمة السليمة والأداء الاجتماعي للمؤسسات. وقد بلغ معامل التحديد 0.617، وهذا يعني أن 61.7% من التباين في الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بواسطة تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، في حين أن الباقي ينتج عن عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وأخيراً، أظهرت النتائج أن معامل الانحدار β يساوي 0.786 وهو موجب ومعنوي، حيث أن قيمة t المحسوبة تساوي 12.892 ومستوى الدلالة **Sig** يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$y = -0.827 + 1.176x$$

وهذه المعادلة توضح أنه عندما يساوي تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة الصفر، فإن أداء المؤسسات يساوي -0.827، وعندما يزيد تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة بوحدة واحدة، فإن الأداء الاجتماعي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يزيد بمقدار 1.176 وحدة.

خلاصة الفصل الثالث

بينت الدراسة الميدانية المعتمدة على الاستبانة وجود تنوع جندي في العينة، ولكن مع غلبة للذكور، وأن تركيز العينة في الفئات العمرية الأصغر يدل على وجود قوة عاملة نشطة وقادرة على التكيف مع التغيرات، وهو ما يمكن أن يسهم في تطوير المؤسسات وتبني الابتكارات، كما أن كون أغلب المبحوثين بمؤهلات عليا يعكس مستوى تعليمي جيد للقوى العاملة، مما يعزز الكفاءة الفنية والإدارية داخل المؤسسات، كذلك توزيع الخبرة يشير إلى وجود خليط من الشباب والخبرة، مما يوفر توازناً بين الحماس والابتكار وبين الحكمة والخبرة في اتخاذ القرارات. وبين اختبار الفرضيات التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، وأن تطبيق هذه المبادئ يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين أداء هذه المؤسسات.

الخاتمة العامة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن الحوكمة السليمة تلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال تعزيز المسؤولية والشفافية والكفاءة الإدارية، ويمكن للحكومة الجيدة أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الثقة بين الجمهور والمؤسسات، وزيادة فعالية واستخدام الموارد.

لقد أظهرت النتائج التي توصلنا إليها أن تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى تحقيق توازن أفضل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويعزز الاستدامة المالية للمؤسسات العمومية، كما تبرز أهمية وضع سياسات وإجراءات تنظيمية واضحة تضمن تنفيذ هذه المبادئ بفعالية.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة والممارسات العالمية، تبين أن النجاح في تحسين أداء المؤسسات العمومية يتطلب التزامًا قويًا من قبل القيادات العليا، وتطوير قدرات العاملين، وإقامة شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وختامًا، توصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز الجهود البحثية في مجال الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي، خاصة في السياقات المحلية التي قد تختلف في تحدياتها وظروفها عن السياقات العالمية، ويتطلب ذلك توفير بيئة داعمة للبحث العلمي وتعاونًا وثيقًا بين الأكاديميين وصناع القرار لضمان تحقيق تحسينات مستدامة في أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.

نتائج الدراسة

– أظهرت نتائج الدراسة تقييمًا إيجابيًا لبعد مسؤولية مجلس الإدارة، مما يعكس احترام حقوق المساهمين ومعاملتهم بعدالة. ومع ذلك، يشير الانحراف المعياري إلى وجود تباين في الآراء.

- أظهرت نتائج الدراسة تقييماً إيجابياً لبعدها المحاسبية والمراجعة، مما يعكس رضا المستثمرين عن النظم المحاسبية وعمليات المراجعة، بينما يدل الانحراف المعياري على وجود تباين في الآراء.
- أظهرت نتائج الدراسة تقييماً إيجابياً لبعدها الإفصاح والشفافية، مما يعكس جهود المؤسسات في توفير المعلومات اللازمة. ومع ذلك، يُظهر الانحراف المعياري وجود مجالاً للتحسين.
- أظهرت نتائج الدراسة تقييماً إيجابياً لبعدها المسائلة مما يدل على وجود تقييم إيجابي مع تباين في الآراء.
- أظهرت النتيجة الكلية لمحور مبادئ الحوكمة السليمة تقييماً إيجابياً عاماً، مما يعكس التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بمبادئ الحوكمة. والانحراف المعياري الأقل نسبياً يدل على توافق أكبر بين أفراد العينة حول هذه المبادئ.
- أظهرت نتائج الدراسة تقييماً إيجابياً مع تباين نسبي في الآراء حول بعد الأداء الاقتصادي، مما يشير إلى أن المؤسسات تتمتع بأداء اقتصادي قوي، ولكن مع وجود مجالاً للتحسين.
- أظهرت نتائج الدراسة تقييماً إيجابياً مع تباين في الآراء حول بعد الأداء التنظيمي فيما يتعلق بالتنسيق والتفاعل بين الوظائف والمستويات، ولكن مع وجود مجالاً للتحسين.
- أظهرت نتائج الدراسة تقييماً إيجابياً مع تباين في الآراء حول بعد الأداء البيئي، فيما يتعلق باستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، الالتزام بمعايير الإدارة البيئية، وتعزيز التصميم الصديق للبيئة، ولكن مع وجود مجالاً للتحسين.
- أظهرت نتائج الدراسة تقييماً إيجابياً مع تباين في الآراء حول بعد الأداء البيئي، فيما يتعلق بدعم مشاريع المجتمع المحلي، الإدارة العادلة للموارد البشرية، ورفع مستوى جودة العمل، ولكن مع وجود مجالاً للتحسين.

- أظهرت النتيجة الكلية لمحور أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل عام تقييمًا إيجابيًا عامًا، هذا يشير إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بأداء جيد بشكل عام، ولكن مع وجود مجال لتحسين الأداء في جميع المجالات.
- تلتزم المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.
- تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
- تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
- تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.
- تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

توصيات الدراسة

- ضرورة تحسين الوعي بأفضل الممارسات في الحوكمة.
- هناك حاجة لتطوير مستمر وتحديث الأنظمة المحاسبية لتواكب المعايير الدولية.
- وجود مجال لتحسين وسائل الاتصال وزيادة الشفافية.
- أهمية تطوير آليات المساءلة والمتابعة لتعزيز الفعالية.
- وجود مجال لتحسين الاستراتيجيات الاقتصادية والتوسع في الابتكار.
- أهمية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين التنسيق والاتصال الداخلي.
- أهمية تطوير السياسات البيئية وتعزيز الممارسات المستدامة.
- أهمية تعزيز الأداء الاجتماعي من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعمال.

آفاق الدراسة

- يمكن اعتبار العديد من المواضيع كآفاق للدراسات المستقبلية في مجال الحوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسات، وعليه يمكن اقتراح ما يلي:
- تأثير الحوكمة السليمة على الابتكار المالي والتكنولوجي في المؤسسات العمومية؛
 - دور الحوكمة السليمة في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد؛
 - العلاقة بين الحوكمة السليمة والاستدامة المالية للمؤسسات العمومية؛
 - تقييم أثر الحوكمة السليمة على جذب الاستثمارات وتحسين الصورة السوقية للمؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

- الكتب
- إثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجيه التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مصر، 2002.
- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1979.
- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- بوعلام بوشاشي، الأمثل في الاقتصاد، د. ط، دار الملكية لنشر، دم، 1998.
- توفيق محمد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
- جورج جاكسون، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2004.

- شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009.
- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- طاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة، الجزائر، 2003.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- علي الشرقاوي، وظائف منشآت الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997.
- عمار عوابدي، القانون الإداري، ج 1، النظام الإداري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، 2008.
- عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1، 1999.
- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999.

- مجموعة مؤلفين ترجمة: الحارث النبهان، قياس الأداء (حلول من الخبراء لتحديات يومية)، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمد سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسيير اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية الطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، -، 2014.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مبادئ حوكمة الشركات. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2004.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- وائل محمود صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر، الأردن، ط1، 2009.
- رسائل دكتوراه وماجستير
- أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في - العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2007.
- آمال نمر حسين صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

- أولاد قادة أمال، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لعينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في محاسبة مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 2017.
- بوسليمان صليحة، مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين أداء المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للجسور والمنشآت الفنية SAPTA، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص: مالية المؤسسات، جامعة الجزائر -03-، 2020.
- جردير ليلي، التنمية الإدارية كمدخل لتجسيد الحكم الرشيد - دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019.
- خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 03، 2014.
- دكتوراه علوم في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018.

- رحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
- شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة -فلسطين-، 2008.
- صافي عبد القادر، إشكالية خوصصة القطاع العام في الجزائر، مذكرة لنيل الماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 1995.
- طويل آسيا، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات العولمة قطاع البتروكيماويات (دراسة حالة المؤسسة سوناطراك - أوبك)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - فرع التخطيط -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014.
- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2015.
- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

- عجراد شرحبيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018.
- عمر تيمجدبين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2013.
- فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014-2015.
- لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- **مقالات وملتقيات**
- أحمد سعيد قطب حسانين، التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادة للمنشأة - دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 46، رقم 1، 2009.

- بن تركي كريمة، المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: مسيرة البحث عن الهوية وفشل في حقيق التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين، العدد 13، 2020.
- حاج مختار محمد خير الدين وآخرون، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 1، رقم 4، 2017.
- شطارة نبيلة ولبرش سارة، مداخلة حول دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدية 02.
- طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الأول، 2011-2012.
- طالبي بدر الدين ولعساس آسية، أثر التدريب على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية.
- عادل بن عطاء الله، محمد رشدي سلطاني، حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مصرف أبو ظبي الإسلامي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14 (3)، جوان 2018.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقسيم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2001.
- عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس، - العدد 16، 2021.

- ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2003.
- مشبب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2013.
- وردة حدوش وجدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 2، 2022.

المراجع الأجنبية

- Abbott, L. G. and Paker. S. "Auditor Selection and Audit Committee Characteristics", Auditing: A Journal of Prates and Theory Vol. (19). 2000.
- Angel Gurría OECD Secretary-General, G20/OECD Principales of Corporate Governance (Arabic version), OECD Publishing, Paris, 2017.
- Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions 2000.
- François-Marsal Frédéric : Le Dépérissement des Entreprises Publiques, perspectives de l'économie, paris, 1973, P : 15.
- François-Xavier Merrien, "La Nouvelle Gestion Publique : Concepts Mythique", Lien social et Politique - RIAC, N° 41, Printemps 1999.

- Gilbert, T. F. (1996). Human Competence: Engineering Worthy Performance. Tribute Edition. Washington, DC: International Society for Performance Improvement.
- Hayes D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting", American Accounting Review ,B.C , January 1977.
- Hervé HUTIN, Toute la finance d'entreprise en pratique, 2e édition, Éditions d'organisation, Paris, 2002.
- Hoque. Z, & James. W., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol.12,USA, 2000.
- Jean-Pierre Fragnière et Roger Girod (Éds), Dictionnaire suisse de politique sociale, Nouvelle édition 2002 revue et considérablement augmentée avec la collaboration de Sophie Barras Duc, Béatrice Despland et Michelle Sabatini, Lausanne, 2002.
- Mager, R. F., & Pipe, P. (1997). *Analyzing Performance Problems: Or You Really Oughta Wanna*. 3rd Edition. The Center for Effective Performance.
- Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, Singapore: Global Centre for Public Service Excellence, 2015.

- Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options ,Paris : institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, 2007.
- Porter, M, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980.
- Robert. John, "Agency Theory, Ethics and Corporate Governance ."Presented at the Corporate Governance and ethics conference, Mac Quarie ,Graduate school of Management– Sydney, Australia ,June–28–30, 2004.
- Rossett, A. (1987). *Training Needs Assessment*. Educational Technology Publications.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey–Bass.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Singh. H. and Harianto. F., "Management–Board Relationships. Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes". *Academy of Management Journal*. Vol (32). 1989.

المواقع الإلكترونية

- International Society for Performance Improvement (ISPI). "Human Performance Technology." Retrieved from <https://www.ispi.org/>
- The Institute of Internal Auditors (IIA). "The Role of Auditing in Public Sector Governance", 2006. www.thiia.org.

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

جامعة عبد الحميد بن باديس	بروفيسور	عريس مختار
جامعة أحمد زبانة غليزان	بروفيسور	بشيكر عابد
كلية زقازيق مصر	بروفيسور	جورج إدوارد
جامعة قابس بالتصرف تونس	بروفيسور	حادي زهير

الملحق رقم 2: استمارة الاستبانة

طالبة دكتوراه: بن علو حورية

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

قسم المالية والمحاسبة

استبانة خاصة بالدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية في إطار مواصلة أطروحة دكتوراه بعنوان دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الأثر الذي تلعبه الحوكمة على تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية من وجهة نظر مديري ومسيري المؤسسات ونظرا لأهمية رأيكم نأمل منكم التكرم والإجابة على الأسئلة بدقة وعناية وموضوعية إذ تعتمد صحة نتائج الدراسة بصفة كلية على إجاباتكم.

أتعهد لحضرتكم على سرية المعلومات الواردة في الاستبانة، كما أن المعلومات الواردة لن تستخدم خارج نطاق البحث

العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: معلومات عامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المؤسسة وبعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات ومسيري المؤسسة بغرض تحليل النتائج فيها، لذا أرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب

الجنس:

1. ذكر
2. أنثى

العمر (بالسنوات):

1. أقل من 30
2. من 31 إلى 40
3. من 41 إلى 50
4. من 51 فما فوق

المؤهل العلمي:

1. ليسانس
2. ماستر
3. دكتوراه

سنوات الخبرة

1. أقل من 5
2. من 5 إلى 10
3. أكثر من 10

مجال عمل المؤسسة

1. صناعي
2. تجاري
3. خدماتي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

الجزء الثاني: عبارات الدراسة

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات					
مسؤولية مجلس الإدارة					
مجلس الإدارة يحترم حقوق جميع المساهمين ويعاملهم بالمساواة والعدالة					
مجلس الإدارة يضمن الإفصاح الكافي والمناسب عن معلومات الشركة ويعزز وسائل الاتصال مع أصحاب المصالح					
مجلس الإدارة يوفر القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال					
مجلس الإدارة يتبع نظام رسمي وشفاف لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة					
مجلس الإدارة يحدد بدقة إجراءات العمل الخاصة ويرسم هيكل لمجلس الإدارة					
مجلس الإدارة يوفر هيكل تنظيمي ووصف وظيفي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في ضبط الأداء المالي في الشركة					
المحاسبة والمراجعة					
المؤسسة توفر معلومات محاسبية فعالة تساعد في تحقيق أهداف الشركة والمستثمر					
المؤسسة تقدم المعلومات المحاسبية الملائمة في الوقت المناسب					
المؤسسة تضمن الثبات للمعلومات المحاسبية لتسهيل تحليل القوائم المالية للمستثمر					
المؤسسة تطبق نظم مالية محاسبية سليمة تضمن جودة المعلومات المحاسبية					
الإفصاح والشفافية					
المؤسسة تفصح عن السياسات المحاسبية المهمة التي تتبعها					
المؤسسة تحدد بشكل واضح القوائم المالية والإيضاحات المرفقة بها					
المؤسسة تفصل بين المبيعات والإيرادات التشغيلية الأخرى					
المؤسسة تفصح عن رأس المال المصرح به والمصدر ورأس المال غير المدفوع والقيمة الإسمية للأسهم					
المؤسسة تعرض المخاطر الجوهرية المتوقعة					
المؤسسة تقدم معلومات مقارنة بالفترة السابقة لجميع المبالغ في القوائم المالية للفترة الحالية					
المساءلة					
المؤسسة تحقق القدر اللازم للمساءلة والمتابعة من خلال نظام فعال					
المساهمون لديهم الحق في مساءلة مجلس الإدارة واقتراح الحلول المناسبة					
المؤسسة تطور آليات المساءلة في المؤسسة					
المحور الثاني: أداء المؤسسة					
الأداء الاقتصادي					
المؤسسة تسعى بشكل مستمر لتحسين جودة منتجاتها					
المؤسسة تعتمد على مواردها المالية الخاصة في توسيع استثماراتها					
المؤسسة تزيد من مبيعاتها وحصتها السوقية					
المؤسسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تصنيع منتجاتها					

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأداء التنظيمي					
هناك تنسيق وتفاعل بين جميع الوظائف والمستويات في المؤسسة					
الاتصال بين الأفراد والأقسام يتم بشكل فعال					
العمال ينفذون أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة					
هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات بين الأقسام والأفراد					
الأداء البيئي					
المؤسسة تستخدم مواردها الطبيعية بشكل أمثل					
المؤسسة تلتزم بمعايير الإدارة البيئية وحماية البيئة					
المؤسسة تعزز التصميم الصديق للبيئة والمواد القابلة للتدوير					
المؤسسة تحد من انبعاث الغازات السامة والنفايات					
الأداء الاجتماعي					
المؤسسة تدعم مشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية					
المؤسسة تتبع إدارة عادلة ومنصفة للموارد البشرية					
العاملون يشعرون بالرضا والانتماء لمؤسستهم					
المؤسسة تقدم الإعانات المالية والمكافآت التشجيعية والرواتب الاستثنائية					
المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتهتم بالتخفيف من الضغوطات الاجتماعية والمهنية					
المؤسسة توفر شروطا للنظافة والأمن الصحي					
المؤسسة ترفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وتدريب العمال					

الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.955	38

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الحكومة	الأداء
N	104	104
Test Statistic	.041	.029
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.200

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مبادئ الحوكمة السليمة	105	3.7567	.57329	.05595
أداء المؤسسة	105	3.7110	.63720	.06218

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
مبادئ الحوكمة السليمة	13.526	104	.000	.75675	.6458
أداء المؤسسة	11.433	104	.000	.71097	.5877

One-Sample Test

	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
مبادئ الحوكمة السليمة	.8677
أداء المؤسسة	.8343

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.676	.672	.36467

a. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.529	1	28.529	214.530	.000 ^b
	Residual	13.697	103	.133		
	Total	42.226	104			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.279	.237		1.176	.242
	مبادئ الحوكمة السليمة	.914	.062	.822	14.647	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 ^a	.479	.474	.45622

a. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.734	1	19.734	94.815	.000 ^b
	Residual	21.438	103	.208		
	Total	41.173	104			

a. Dependent Variable: الأداء_الاقتصادي

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.134	.297		3.823	.000
	مبادئ الحوكمة السليمة	.760	.078	.692	9.737	.000

a. Dependent Variable: الأداء_الاقتصادي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.448	.58693

a. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.390	1	29.390	85.314	.000 ^b
	Residual	35.483	103	.344		
	Total	64.873	104			

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.212	.381		.555	.580
	مبادئ الحوكمة السليمة	.927	.100	.673	9.237	.000

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 ^a	.366	.359	.60072

a. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.421	1	21.421	59.360	.000 ^b
	Residual	37.169	103	.361		
	Total	58.589	104			

a. Dependent Variable: الأداء البيئي

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.597	.390		1.530	.129
	مبادئ الحوكمة السليمة	.792	.103	.605	7.705	.000

a. Dependent Variable: الأداء البيئي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية تطبيقية لعينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.617	.614	.53315

a. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.241	1	47.241	166.199	.000 ^b
	Residual	29.277	103	.284		
	Total	76.518	104			

a. Dependent Variable: الأداء الاجتماعي

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة السليمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.827	.347		-2.388	.019
	مبادئ الحوكمة السليمة	1.176	.091	.786	12.892	.000

a. Dependent Variable: الأداء الاجتماعي